باهم اندیشیدن
راز گفتگو

نوشته

مارتینا و یوهانس هارتکه مایر

ل . فریمن دوریتی



چاپ دوم

ترجمه

فاطمه صدر عاملی (طباطبائی)

با هم اندیشیدن

راز گفتگو

نوشتهٔ

مارتینا و یوهانس هارتکه مایر

ل. فریمن دوریتی

ترجمهٔ

فاطمه صدر عاملی (طباطبائی)



انتشارات اطلاعات

تهران - ۱۳۸۹

سرشناسه: هارتکه مایر، مارتینا Hartkemeyer, Martina
عنوان ونام پدیدآور: با هم‌اندیشیدن: راز گفتگو / نوشته مارتینا و یوهانس هارتکه‌مایر، ل. فریمن دوریتی؛ ترجمه فاطمه صدرعاملی (طباطبائی)
مشخصات نشر: تهران: اطلاعات، ۱۳۸۲
مشخصات ظاهری: ۲۶۴ص.: مصور
شابک: 978-964-423-505-4
یادداشت: عنوان به آلمانی: Miteinander denken das geheimnis des dialogs
یادداشت: چاپ دوم: ۱۳۸۹ (فیپا)
یادداشت: کتابنامه: ص. [۲۵۳] ـ ۲۶۴
عنوان دیگر: راز گفتگو
موضوع: گفتگو ـ تجزیه و تحلیل
شناسه افزوده: هارتکه مایر، یوهانس، نویسنده همکار
شناسه افزوده: Hartkemeyer,JohannesF.
شناسه افزوده: دوریتی، ال. فریمن
شناسه افزوده: Dhority,L.Freeman
شناسه افزوده: صدرعاملی، فاطمه (طباطبایی)، ۱۳۲۵ ـ ، مترجم
شناسه افزوده: مؤسسه اطلاعات
شناسه افزوده: International Center for Dialogue Among Civilizations
رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۲ ۲ب ۲هـ/۴۵۵/ P ۹۵
رده‌بندی دیویی: ۴۰۱/۴۱
شماره کتابشناسی ملی: ۴۸۸۴۶ ـ ۸۱م



انتشارات اطلاعات
تهران: خیابان میرداماد، خیابان نفت جنوبی، روزنامه اطلاعات، شماره پستی ۱۵۴۹۹۵۳۱۱۱
تلفن: ۶ـ۲۹۹۹۳۴۵۵ تلفن دفتر توزیع و فروش: ۲۹۹۹۳۲۴۲
فروشگاه مرکزی: بزرگراه حقانی، روبروی ایستگاه مترو، ساختمان روزنامه اطلاعات، تلفن ۲۹۹۹۳۶۸۶
فروشگاه شمارهٔ (۱): خیابان انقلاب اسلامی، روبروی دانشگاه تهران، تلفن: ۶۶۴۶۰۷۳۴

باهم اندیشیدن، راز گفتگو
نوشتهٔ مارتینا و یوهانس هارتکه مایر ـ ل. فریمن دوریتی ترجمهٔ فاطمه صدر عاملی (طباطبائی)

ویراستار: محمدحسین خسروانی حروف‌نگار: فاطمه حلوایی صفحه‌آرا: رحیم رمضانی
طراح جلد: رضا گنجی **حروف‌نگاری، چاپ و صحافی: مؤسسه اطلاعات**

چاپ اول: ۱۳۸۲ چاپ دوم: ۱۳۸۹ شمارگان: ۲۱۰۰ نسخه
قیمت: ۲۴۰۰ تومان

شابک: ۴ـ۵۰۵ـ۴۲۳ـ۹۶۴ـ۹۷۸ **ISBN: 978-964-423-505-4**

فهرست مطالب

جـــــملهٔ ذرّات عــــالم در نهــــان
با تو می گــــویند روزان و شـــبـــان
مـا سـمـیـعـیم و بصـیـریم و خـوشـیـم
با شـمـا نامـحـرمـان مـا خـامـشـیـم
مثنوی مولوی

مقدمهٔ مترجم

درسال ۱۹۹۹ میلادی، مقاله‌ای در یك روزنامهٔ آلمانی نظرم را به خود جلب کرد. موضوع مقاله، گفتگو (دیالوگ) بود و نویسنده ضمن بررسی و تبیین مفهوم گفتگو، به نقد کتابی در این زمینه پرداخته بود. از آنجائی که موضوعِ آن مورد علاقه‌ام بود، کتاب را تهیه کردم و به مطالعهٔ آن پرداختم. کتاب حاوی گزارشاتی بود از تجربه، مطالعات و آرای چند دانشمند دربارهٔ مفهوم گفتگو و چگونگی تمرین آن در بین افراد و رشد و پرورش توانائی گفتگو و کاربرد آن در حوزه‌های مختلف اجتماعی.

آقای فریمن دوروتی[1]، یکی از نویسندگان کتاب است که سالها عضو «پروژه گفتگو» در انستیتو تکنولوژی ماساچوست آمریکا بوده است. از دیگر نویسندگان معتبر کتاب، خانم مارتینا هارتکه مایر و آقای یوهانس هارتکه مایر[2] بوده که در مدرسهٔ عالی اُسنابروك[3] آلمان تدریس می کنند، و از سال ۱۹۹۲ میلادی اجرای یك «پروژهٔ گفتگو» را برای یکی از سازمانهای حفاظت از محیط زیست در آلمان برعهده دارند.

هرچند در بعضی از فصل‌های کتاب تعدادی از دانشمندان نظریه‌پرداز دیالوگ،

---

1. FREEMAN, DOROTHY
2. MARTINA, JOHANNES HARTKEMEYER
3. OSNABRUCK

معرفی شده‌اند، ولی از آنجائی که موضوع اصلی کتاب، جنبه‌های تجربی و کاربردی گفتگوست، این دانشمندان نیز راه و روش تجربی گفتگو را مبتنی بر آرا و نظریات خود بیان کرده‌اند.

در جامعهٔ ایران تعداد کتابها و مقالاتی که شامل موضوعات کاربردی در مسائل علوم اجتماعی باشند، بسیار کم است و همچنین کمتر اثری به چشم می‌خورد که موضوعات علمی را به زبان ساده و برای فهم عموم مطرح کند. ویژگی کتاب حاضر در آن است که نه تنها دانشمندان و نخبگان، بلکه عموم مردم را مورد خطاب قرار داده و با معرفی راه و روش آسان، از آنان دعوت می‌کند، در دنیای پررمز و راز گفتگو شرکت جویند.

پس از مطالعه کتاب تصمیم به ترجمهٔ آن گرفتم، زیرا دریغم آمد، مطالب بسیار مفید آن در دسترس هموطنانم قرار نگیرد. با ترجمهٔ این اثر امید آن را دارم گامی هرچند کوچك اما مفید، در راه ایجاد بستر گفتگو و بالندگی فرهنگ آن در جامعهٔ خود برداشته باشم. درچند سال گذشته با طرح موضوع گفتگوی تمدنها از طرف جناب آقای خاتمی رئیس جمهور محترم ایران، زمینهٔ توجه به مبحث گفتگو تا اندازه‌ای فراهم گشته است.

رویکرد جدید فرهیختگان و دردآشنایان جهان به گفتگو (دیالوگ) از درون فرهنگی گرفته تا بین تمدنی، همه حکایتی است از نیاز کنونی انسان معاصر به تفاهم و همکفری و بل همدلی. بشر عصر حاضر، از رودررونی با مسائل و مشکلات مختلف، از بحرانها و تاریکی‌ها، از تفرقه ودشمنی‌ها، از خودخواهی‌ها و برتری طلبی‌ها خسته و افسرده گشته، در پی یافتن راه حل بوده و در جستجوی دست‌یابی به معنای زندگی است؛ از هر طرف در جستجوی «کوکب هدایت» است و پس از تجربه‌های ناکام و پیمودن راههای بی‌سرانجام، به این نتیجه رسیده است که راه رسیدن به «مقصود» در «گفتگو» نهفته است. رهائی از بحرانها با گفتگو میسر خواهد شد و نیز تبیین و تشریح و تصحیح راه و مقصد در گفتگو و از طریق آن صورت خواهد گرفت. با زورگوئی و زورمداری و تحمیل نظریات خود و بی توجّهی به آرای دیگران، نمی‌توان در راه هدایت گام نهاد و پاسخ گوی نیازهای زمان بود.

با وجود آنکه در دنیای نوین، وسائل و ابزار ارتباطات جمعی پیشرفت زیادی کرده

است ولی هیچکدام از آنها باعث تفاهم بیشتر بین انسانها نشده است؛ بعبارت دیگر وسائل وابزار ارتباط روزبروز فربه‌تر شده ولی چگونگی ارتباط میان افراد و جماعات سیر انحطاط و قهقرائی داشته است. این امر نشان می‌دهد که تنها بارد و بدل کردن اطلاعات بین انسانها، تفاهم و همدلی بین آنها حاصل نمی‌گردد، بلکه این مهم به لوازم دیگری نیازمند است.

مسأله عدم همدلی و بحران تفاهم، نه تنها در رابطه بین فرهنگ‌ها و تمدنهای مختلف حاکم بوده، بلکه به یك مسأله عمومی بدل شده است. جناح‌بندی بین صاحبان آرا و افکار متفاوت، سوء‌تفاهم بین نسل‌های مختلف و چه بسا میان افراد یك خانواده به چشم می‌خورد، کسی درست به حرف دیگری گوش نمی‌دهد و بیشتر افراد تنها درپی به کرسی نشاندن آرای خود می‌باشند. چنین بحرانی کمتر ناشی از دیدگاههای متفاوت است، بلکه بیشتر ناشی از عدم توانائی انسانهای امروز در اجرای گفتگو و ایجاد تفاهم است.

منظور از گفتگو چیست؟

گفتگو در نگاه اول، امری بدیهی به نظر می‌رسد که بشر همیشه در زندگی اجتماعی خود از آن بهره برده است. چونان نفس کشیدن است که از لوازم حیات انسان به شمار می‌رود. اما همان طور که نفس می کشیم بدون آنکه نسبت به آن آگاهی و توجهی خاص داشته و از ساز و کار آن مطلع باشیم، در صحبت با دیگران هم نسبت به آنچه که در این هم‌صحبتی و ارتباط ایجاد می گردد، یا حاصل نمی‌شود، تأمل و تفکر نمی کنیم. اما اگر نفس کشیدن دشوار شد و انسان دچار خفقان گشت، در آن صورت به نقش ریه و ساز و کار تنفّس و هوای مورد نیاز برای ادامهٔ حیات، توجه و دقّت پیدا می کنیم. هنگامی که تفاهم بین انسانها کم شد، به فکر چارهٔ درد بی‌همزبانیها و تجدیدحیات گفتگوی واقعی می‌افتیم. عموم فلاسفه از دیرباز، همان طور که درمورد هستی به فکر پرداخته‌اند، درباره گفتگو (دیالوگ) نیز که جزئی از هستی است اندیشیده‌اند. اما امروزه توجه به گفتگو به نظریه‌پردازی فیلسوفان و دانشمندان محدود نمی گردد. بلکه با بهره‌وری از دست‌آوردهای آنان و در راه برطرف کردن سوء‌تفاهمات و جنگ و جدالها به تدوین و اجرای روشهای متعددی برای پرورش توانائی

گفتگو روی آورده شده است.

مقصود از گفتگو بحث و جدال و مناظره نیست. اینها همه برای به کرسی نشاندن غرض و منظوری از پیش تعیین شده هستند. مقصود از گفتگو، رسیدن مشترك به بصیرتی است که در اثر بارور شدن هوش جمعی به دست می‌آید. آن‌چه که به هنگام گفتگو بین گویندگان و شنوندگان به جریان می‌افتد، اساسی‌تر از نقش هریك از افراد است.

همان طور که ذکر شد جامعه بشری، امروزه دارای مسائل و مشکلات مشترکی است و در جستجوی راه حل آنها می‌باشد. در این جستجوی مستمر است که به گفتگو به‌عنوان وسیلهٔ تفاهم و هم‌اندیشی روی آورده است. امّا از آنجائی که روابط اجتماعی به اقتضای شرایط نوین، بسیار پیچیده شده و لایه‌ها و عوامل متعدد، منظور وبرداشت انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بایستی گفتگو به صورت شیوه‌ای برای جویائی مشترك و دست یافتن به سرچشمه‌های مخفی تفکر درآید. بسیاری از افراد ازراهکارهای ذهنی خود بی‌خبرند و تأثیر آنها را بربرداشت خود از دیگران و از محیط نمی‌شناسند و رأی و نظر خود را عین حقیقت می‌پندارند و بر آنها به هنگام تبادل آرا پافشاری می‌کنند. بدیهی است در چنین حالتی امکان تفاهم و گفتگوی واقعی از بین می‌رود. کتاب حاضر در پی شناساندن عوامل و لایه‌هائی است که مانع اجرای گفتگو می‌گردند؛ و به این منظور راهها وروشها و لوازم و شرایطی را برای گفتگو معرفی می‌کند و از تجارب کسانی که این راه و روشها را در حوزه‌های مختلف اجتماعی به کار برده‌اند، گزارش می‌دهد. برای مثال از پروژهٔ معروف (TNS) یاد می‌کند که در کشورهای زیادی برای حل مشکل عمومی حفاظت ازمحیط زیست در جریان است؛ و بالاخص نقش گفتگو را در موفقیت‌های این پروژه، توضیح می‌دهد. در بخش‌های دیگر کتاب، از برنامه‌های پرورش توانائی گفتگو در مدرسه، از تأثیرات تمرین گفتگو بر روابط اجتماعی، بر سیاست و غیره گزارشاتی عرضه می‌گردد.

در جامعهٔ ایران هم مانند سایر جوامع، تفاهم و ارتباط واقعی بین انسانها کم شده است، در اینجا بحران روابط تنها زائیدهٔ تکنولوژی و عواقب آن نیست. یکی از علت‌های مهم عدم تفاهم در بخش‌هائی از جامعهٔ ایران، چالش‌های بین سنت و مقتضیات زمان است. کیفیت تبیین ارزشها و معرفی سنّت‌ها به همراه تحولات مدام در جنبه‌های ملموس زندگی،

تحوّل لازم را نداشته و به صورت یك سیستم اخلاقی متناسب با نیاز زمان در نیامده است. در چنین شرایطی بدیهی است که پند و اندرز تأثیری نخواهد داشت. دربارهٔ مفهوم ارزشها و چگونگی تحقق بخشیدن به آنها، بایستی به گفتگو روی آورد و در روند آن به معانی مشترك رسید و نیز خود را به آنها ملزم نمود.

گفتگو، راهکار مناسبی برای قوّت بخشیدن به جامعهٔ مدنی و بیدار کردن احساس مسئولیت در افراد است. گفتگو در ادارهٔ امور محله و جامعه و شرکت، و سازمان، و غیره را نمی‌توان به معنای سهیم شدن در بحث‌های جاری آنها دانست. جای گفتگو معمولاً در مراحل قبل از تصمیم گیری است، در اثر گفتگو، ابتدا تفاهم مشترك از مسائل مورد نظر فراهم می آید و سپس در روند با هم اندیشیدن، زمینه پیشنهاد برای یافتن و ارائه راه‌حل ایجاد می گردد. زمانی که در اثر گفتگو، پیرامون مسائل مبتلابه محله وجامعه و اداره و غیره و همفکری در پیدا کردن راه‌حل و روش ادارهٔ امور، نفرات زیادی شرکت کنند، قواعد و راهکارهائی به وجود می آید که مشاجرات ناشی از اختلاف‌نظرها تبدیل به غنای کار می گردد.

در اثر تلاش برای انجام گفتگوی واقعی، موضع و حالتی در انسان پیدا می‌شود که او را به سوی معانی و سازوکار موجود در طبیعت می کشاند. در بخش پایانی کتاب، توماس برّی، فرهنگ‌شناس آمریکائی معرفی می گردد. این دانشمند همانند حکمای اسلامی، همهٔ موجودات عالم را در ارتباط منسجم و پویا با یکدیگر می‌بیند و برای هر کدام نقش و بیان ویژه‌ای قائل است. از نظر او، اگر انسان مانند ادوار گذشته، خود را جزئی از طبیعت بداند، از تخریب طبیعت دست خواهد کشید.

بنا به توضیحات فوق، گفتگو به معنای انتخاب و اجرای یك نوع روش در زندگی بطور کلی است. این امر درواقع بازسازی مفهوم گفتگو به معنای معمول آن است. گرچه این معنا در فرهنگ کهن ایران زمین بدون سابقه نمی‌باشد ولی بایستی آن را به کمك مفاهیم دیگری بیان کرد. به نظر نگارنده، مفهوم تقوی نزدیك‌ترین معنا را به مفهوم گفتگو دربر داشته و سازوکار آن، با راه و روش گفتگو مشابهتی بسیار دارد. در این گفتار کوتاه جای آن نیست که بتوان دربارهٔ این تشابه دقیق تر سخن گفت؛ لذا به همین اشاره و اندازه بسنده

می کنم، که مراقبت نسبت به آنچه که انسان می گوید و انجام می دهد و احساس مسئولیت نسبت به تأثیر اعمال و گفتار خود بر انسانها و بر محیط پیرامون و محاسبهٔ نفس که همگی از اجزا و الزامات تقوی به حساب می آیند، همه و همه در واقع معنای خود را در لوازم و شرایط و راه و روش گفتگوی واقعی پیدا می کند.

قرآن کریم همهٔ پدیده‌های خلقت را به عنوان آیات و نشانه‌های خداوند دانسته و از انسان دعوت می کند به تفکر و تعقّل و تأمل در مورد آنها بپردازد. قرآن نقش خاص هر یك از مخلوقات در نظام هستی را با عبارت «تسبیح موجودات» توصیف نموده و از انسان می خواهد آن تسبیح را بشنود، جایگاه هر یك را بشناسد و نسبت به همه تواضع و فروتنی و بصیرت کافی داشته باشد.

امید آن می‌رود که با گفتگوی واقعی، هم زمینهٔ گوش فرادادن به انسانهای دیگر و هم زمینهٔ گوش فرا دادن به تسبیح موجودات فراهم گردد.

از مؤسسه محترم انتشارات اطلاعات که چاپ این اثر را برعهده دارد صمیمانه سپاسگزارم و توفیق همگان را از خدای منّان آرزومندم.

آذرماه ۱۳۸۱

فاطمه صدر عاملی (طباطبائی)

پیشگفتار

داستانی پیرامون گفتگو

«وقتی که دریچه‌های ادراك بازتر شوند، همه‌چیز در نظر انسان آنچنان جلوه می کند که هست: بی‌پایان

اما انسان خود را چنان محصور کرده است که همه چیز را فقط از شکاف باریك غار خود می‌بیند.»

از: ویلیام بلیك[1]

کارین[2] پس از اتمام یك جلسهٔ دو روزهٔ گفتگو به خانه باز می گردد. درعین خستگی راضی و خشنود است، زیرا اموری را در آنجا تجربه کرده است که وی را به تأمل وامی‌دارند. در اثر صحبت‌های دقیق با دیگر افراد شرکت کننده درجلسهٔ گفتگو در طی این دو روز معنای برخورد بدون پیش‌داوری، شنیدن بدون قضاوت سریع، و آزاد ساختن خود از عادت‌های ذهنی برایش روشن شده است. در زندگی روزمره چنین شناختی نصیب انسان نمی گردد. چنین شناختی بسیار مهم است و کارین در جلسهٔ گفتگوی

1. William Blake
2. Karin

آخر هفته بدان نائل شده و در صدد پیاده کردن آنها در زندگی خویش است. در اثر انفتاح و باز بودن ادراك، انسان نیروهایی در خود کشف می کند که در روند تفاهم واقعی به جولان در آمده‌اند.

مروری بر بحث‌های جلسه

کارین ۴۰ سال دارد و به کریستیان[1] ۴۲ ساله در یك جلسهٔ گفتگو گوش فرامی دهد. کریستیان مثل همیشه در سخن گفتن تواناست، در مورد نکات مختلف بروشنی سخن می گوید و موقعیت را تحلیل می کند. دربارهٔ گفتار دیگران، متناسب، روشن و دوستانه اظهارنظر می کند. علاوه بر اینها کریستیان ظاهر زیبایی هم دارد.

کارین در خود ناراحتی فزاینده‌ای احساس می کند. یك نوع حالت تهاجمی نسبت به کریستیان. به خود می گوید، شروع کن، ما در روند گفتگو شرکت کرده‌ایم، بایستی به احساسات منفی خود نظر کنیم، ارزیابی‌های خود را معلّق نگاه دار!

کارین به جمع نگاه می کند و به نظرش می‌رسد که دیگر افراد شرکت کننده نیز همین‌نظر را نسبت به کریستیان دارند. کریستیان همچنان مشغول صحبت است. کارین که در اثر گفتگوی درونی خود جرأت پیدا کرده است، می گوید: «این چرندیات غیرقابل تحمّل است. آیا باید نوبت بگیرم و دربارهٔ اندیشه‌های خود صحبت کنم؟»

در این هنگام فرد دیگری از گروه آنچه را که کارین میل به گفتن دارد بیان می کند: «کریستیان مغرور است، حرف‌های عاقلانه می‌زند، تحلیل می کند و خود را بالاتر از همه می‌داند. باید دربارهٔ خودش و احساسات خودش هم صحبت کند، نه آنکه فقط دربارهٔ دیگران سخن بگوید و همیشه موقعیت و وضع را تحلیل کند.»

کریستیان با منطق، بآرامی و سریع پاسخ می‌دهد. آرا مخالف دیگری ابراز می‌شود. «کجا هستی؟ چرا خودت را در پس مطالب کلی مخفی می کنی؟» کریستیان تحت فشار قرار می گیرد. نمی‌فهمد که جمع از وی چه می‌خواهد. چه اشتباهی مرتکب شده است؟

1. Christian

یکی از افراد، جمع را بآرامش دعوت می کند. ردوبدل کردن نظریات قطع، و سکوت خوش آیندی حکمفرما می‌شود. «توجه کن و ببین، چه می کنی. به خودت نگاه کن! مانند آب فواره؛ ارزیابی‌ها در تو فوران پیدا کرده‌اند. تو دربارهٔ دیگران ارزیابی و موشکافی کردی و خود را تافتهٔ جدابافته انگاشتی. و سریع از نردبان نتیجه گیری بالا رفتی»! کریستیان سخن می گوید. احساس کارین این است: «کریستیان اصلاً احساس ندارد، از دل سخن نمی گوید» به این ترتیب کارین دربارهٔ کریستیان حکم صادر می کند.

اما در این لحظه یك مرتبه کارین تکان می‌خورد. به اندرون خود نگاه می کند و در خود فرو می‌رود. محتوای این جریان موضوعی پیش‌پا افتاده است. اما نوع رفتار و شیوهٔ برخورد بسیار ریشه‌دار است. با خود می‌اندیشد: «خدایا، من همیشه سعی کرده‌ام دربارهٔ دیگران این گونه سریع و شتابزده قضاوت نکنم». مجدداً به کریستیان می‌نگرد. اکنون او را طور دیگری می‌بیند. یك انسان دوست‌داشتنی و با مهارت در جذب انسان‌ها که اکنون آشفته به نظر می‌رسد. اما کاملاً روشن است کریستیان قادر به شناخت و بیان احساسات خود نیست. «به چه حقی او را محکوم می کنم؟ او که حرف‌های مفیدی زد، حتی آداب گفتگو را نیز رعایت کرد.» کارین متوجه شد که بعد از این تأمل، درون‌نگری و به تعلیق درآوردن الگوهای ذهنی خود، می تواند باز به سخنان کریستیان گوش دهد و نسبت به چگونگی برداشت وی از «واقعیات»، ذهنی باز داشته باشد.

کارین به یاد همسرش پتر[1] می‌افتد: «آیا وقتی از وی تقاضای صراحت دارم، چنین تحت فشار قرار می گیرد؟ اینکه برای من صریح بودن آسان است، بایستی برای دیگران هم ساده باشد. به‌هرحال پتر مرا تحت فشار نمی گذارد. شاید ضروری باشد که ارزش این رفتار را بهتر بشناسم و کمتر از او انتقاد کنم». میل داشت زودتر به خانه رود و نتایج این تجربه را زودتر به کار گیرد.

کارین یادداشت می کند و به خود یادآوری می کند: «به پتر گوش فرا ده، به درون خود بنگر، ارزیابی های خود را ملاحظه کن، همیشه فکر نکن حق باتوست!»

1. Peter

یک داستان پیش پا افتاده؟

کارین در تفکرات خود به یك بصیرت ناگهانی رسید و این بصیرت امکان تحول در برداشت و ادراك وی از جهان را فراهم آورد. بزرگترین اثر متحول کنندهٔ گفتگو در پیداکردن شناخت نسبت به چگونگی برداشت انسان است. تجربهٔ کارین مثالی است برای لحظه‌ای که در آن تغییر و تحول در روند تفکر ایجاد می‌شود. لحظهٔ بصیرت یافتن نسبت به طرز فکر خود، نسبت به «شکاف‌های غار خود».

شرط اصلی توسعهٔ میدان نگرش و عمل، تجربیاتی از این قبیل است. با گفتگو، امکان مشارکت در میدان تفکر مشترك فراهم می‌شود.

فصل ۱

هدف از تألیف کتابی دربارهٔ گفتگو

«گفتگو» طرفداران زیادی دارد. شاید به سبب امید و آرزویی است که در آن نهفته و حاکی از آن است که انسان نیاز به مخاطب دارد؛ مخاطبی که بتواند با وی، جدی، صریح، صادقانه و با سعهٔ‌صدر سخن گوید، هرچند که امروزه گفتگویی با این مشخصات کمتر می‌توان یافت.

راستی آیا «گفتگو» کلمه‌ای جادوئی است؟

گفتگو نوعی خاص از صحبت کردن و گوش سپردن به یکدیگر است. برای این کار بایستی قبل از هرچیز به ندای درونی خود گوش داد، به عکس‌العمل‌های خود توجه نمود و به بررسی و تأمل دربارهٔ منشأ احساسات خود پرداخت، تا از اسارت و تقید در دنیای محدود خود آزاد شد.

چنین کاری جز با صبر و حوصلهٔ فراوان میسر نیست. بسیاری از اوقات در هنگامهٔ درگیری یا مشاجرات عجولانه، در پی یافتن راه حلی برای موضوع مورد نزاع هستیم و یا اکثراً احساس می‌کنیم که در زندگی روزمره خود مانند «زیزیفوس»[1] پیوسته با یك مشکل

۱. Sisyphos شخصیت اسطوره‌ای داستان‌های هومر که پیوسته با تلاش فراوان، سنگی را تا بلندی خاصی می‌برد، سنگ پیوسته در می‌غلتد و پایین می‌آید، اما او بی‌وقفه این تلاش بی ثمر خود را ادامه می‌دهد.

تکراری دست و پنجه نرم می کنیم.

اهمیت گفتگو در چیست؟ آمادگی برای شنیدن و احتیاط در ارزیابی و قضاوت نسبت به دیگران. البته رعایت این نکات بدان معنا نیست که آدمی احساسات خود را نادیده بگیرد. اما دست یافتن به ابتکار و خلاقیت تنها در صورتی میسر است که انسان به درون خویش نظر افکند و خود را با افکار و عادات خویش هم هویت نداند. البته تحقق این امر کار ساده‌ای نیست، زیرا عادت کرده‌ایم، به منظور اجتناب از بروز اختلاف و جدال، نظر و رأی خود را کتمان کنیم و یا با هدف دستیابی به رضایت خاطر و اقتدار ظاهری، عقیدهٔ خود را به کرسی بنشانیم. حالات و عاداتی که ادراك و فهم ما را به هنگام صحبت محدود می کنند و در برنامه‌های خبری و تفریحی رسانه‌ها نیز تبلیغ می‌شوند، به نظر نمی‌رسد با ضروریات کیفی فرهنگ ارتباط بهتر، آن گونه که مورد نیاز جهان امروز است، تناسبی داشته باشند.

غرض از گفتگو، آگاهی بدون واسطه و بدون تحریف از حوزه‌های فکری خود و دیگری است. همچنین فهم این مطلب است که تصورات ما از واقعیت‌ها، با تار و پود قالب‌ها و عادت‌های ناشناخته‌ای درهم تنیده شده است. آن‌طور که تجربه نشان می‌دهد، ظاهراً همه ما احساس تمایل نهفته و عمیقی برای گفتگوی مفید داریم. ممکن است علت آن شناخت و درکی، هرچند کوتاه، از گفتگویی باشد که توانسته است در درون ما نفوذ کند و ما را به بصیرت و یا نظری جدید برساند. در گفتگو امکان دست‌یابی به چنین لحظاتی وجود دارد، امکانی که در آن محدوده‌ها و محدودیت‌های تفکر شناخته می‌شود و عبور از آنها میسر می گردد. چشم‌انداز گریزناپذیر و الزام‌آور طرح جهانی گفتگو، درصدد تبدیل این فرصت‌های کمیاب و لحظات کوتاه به مرام و اصلی است که قابل آموختن و آموزش باشد. گفتگو تلاش و ارائهٔ طریقی است برای یافتن راه و روشی جدید در برخورد با سؤالات پیچیده و مشکلات و ناهنجاری‌های موجود. تلاش جمعی برای خلق موقعیت‌های بدیع و پی‌جویی روند تفکر.

از زمانی که در گروه‌های مختلف روش گفتگو را به کار گرفته‌ایم، و از هنگامی که به‌طور روزمره تلاش کرده‌ایم که به جای آموزش‌دادن و تربیت کردن دیگران، از یکدیگر بیاموزیم و خود را بشناسیم، شاهد برخوردهایی بوده‌ایم که به غنای شخصیت

گفتگو کنندگان انجامیده است. از اینها گذشته در این مسیر با انسان‌های فرهیخته‌ای در بسیاری از نقاط جهان آشنا شده‌ایم که مبتکر راه‌حل‌های جالب و غیررسمی در برقراری گفتگوی مفید هستند. انگیزهٔ نوشتن این کتاب، بیان مشاهده و شرح این تجربیات است، به این امید که براساس آموخته‌ها و مشاهدات خود، سهم و نقشی، هرچند اندك، در رشد و توسعهٔ روند پرشور گفتگو داشته باشیم.

دفتر حاضر با توجه به سه نقطه نظر تدوین یافته است:

● عرضهٔ کتابی دربارهٔ گفتگو به عنوان راهنمای عملی

در این پیوند کوشش ما بر آن بوده است که کتابی حاوی راهنمای گفتگو تنظیم کنیم. و در آن با الهام گرفتن از تجربیات خود، راه و روشی عملی برای اجرای گفتگو ارائه دهیم و عناصری کلیدی و راهبردی را که ـ به نظر ما ـ برای ایجاد و رشد فرهنگ گفتگو لازم‌اند، معرفی کنیم.

● گفتگو به عنوان ارتباط متقابل و تعامل

با متفکران بسیاری از کشورهای مختلف دربارهٔ گفتگو صحبت کرده‌ایم؛ با دانشمندان علوم طبیعی و اجتماعی، با استادان دانشگاه‌ها، معلمان، فلاسفه، عالمان دینی و مشاوران امور سازماندهی. این مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که چگونه امکان دستیابی به گفتگو، به کمك رشته‌های مختلف علمی و گزارش مشاهدات و تجربیات فراهم می‌شود.

انگیزهٔ ما از تماس با افراد مذکور، آگاهی از آرا و تجربیات آنان در ساحت گفتگو بود و اینکه آنان که به فرهنگ‌های مختلف و حوزه‌های شغلی متفاوتی متعلق بودند، چگونه از شیوه‌ها و سبك‌های گفتگو برای دست یافتن به راه‌حل‌ها و دیدگاه‌های جدید و ابتکاری استفاده کرده‌اند. و ما چه چیز از این جوهر و روح گفتگو می‌توانیم بیاموزیم.

● گفتگو به عنوان فرآیند شناخت

ما در پی ارائهٔ تئوری جدید و جامعی دربارهٔ گفتگو نیستیم، بلکه درصدد ارائهٔ طرحی هستیم که برآیند اشتراك آرا متعددی است، و می‌خواهیم نشان دهیم که چگونه می‌توان امکان مفید واقع شدن دیدگاه‌های مختلف را فراهم کرد. ما در تحلیل و بررسی مفهوم گفتگو از طریق نوشتار با مشکل اساسی روبه‌رو هستیم و آن محدود و محصور کردن یك روند و فرآیند، در

قالب کلمات و ساختار جملات است، تلاش مذکور این شبهه را به وجود می آورد که گویی می توانیم پدیده‌ای را که مشروط به فرآیند جستجوی مشترك دربارهٔ معناست، به زور در لباس تنگ حکم‌ها و تعاریف در آوریم.

برای آنکه در قالب نوشتار هم تا حدّی به جریان گفتگو - به عنوان جستجوی مشترك در پی شناخت جدید - نزدیك شویم، بخش قابل توجهی از این کتاب را، که در بارهٔ توضیح نظرات و معرفی حوزه‌های مختلف فعالیت گفتگوست، به صورت مصاحبه در آورده‌ایم. چه به عقیدهٔ ما معرفی یك فکر از طریق مصاحبه، خواستهٔ ما را به نحو بهتری بر آورده می کند.

در این کتاب شرحی دربارهٔ تئوری‌ها و دیدگاه‌هایی که زیربنای نظریهٔ گفتگو هستند ارائه می‌دهیم. همچنین دربارهٔ نوع برخورد و چگونگی بهره‌مندی از اصل گفتگو در بعضی از فرهنگ‌های دیگر صحبت می کنیم. البته ادعای آن را نداریم که این معرفی کامل است و همهٔ نظریه‌های موجود را دربر می گیرد، بلکه ما تنها به معرفی آرایی که خود شناخته‌ایم و در عمل مفید تشخیص داده‌ایم می‌پردازیم.

حضور در یك پروژهٔ جالب گفتگو در آمریکا، زمینهٔ آشنایی ما - تدوین کنندگان این کتاب - با یکدیگر شد. در این پروژه ال. فریمن دوروتی[1] راهنما و مددکار گفتگو بود. در سال‌های بعد همکاری ما با شرکت در جلسات گفتگوهای گروهی، گسترش بیشتری یافت. این تجربه‌ها، نگرش ما را نسبت به نوع ارتباط با افراد و سازمان‌ها و نیز چگونگی فعالیت در سازمان‌ها، به طور کلی، تغییر داد. علاوه بر این، شرکت در یك پروژهٔ دوسالهٔ دیگر، که ازسوی نهاد سراسری محیط‌زیست طراحی شده بود، همکاری ما را بازهم بیشتر کرد. هدف این پروژه تحقیق دربارهٔ گفتگو به عنوان وسیله و نیز روشی برای رشد و توسعهٔ آگاهی بود و هم‌چنین پاسخ به این سؤال که چگونه با تغییر نوع ارتباط بین انسان‌ها و تغییر طرز تفکر انسان‌ها، تغییر در جهت گیری اقتصادی و اجتماعی متناسب با نیازهای آینده امکان‌پذیر می‌شود.

طبق تجربیات ما، کسانی که در جریان گفتگو شرکت می کنند، اکثراً موفق می‌شوند

1. L. Freeman Dhority

محدودیت‌های فکری خود را از بین برده، دام‌هایی را که بر سر راه ذهن باز آنها قرار دارد شناخته و از آنها پرهیز کنند؛ تا بتوانند با فکر باز، دیدگاه‌های مختلف را برای دست‌یابی به خلاقیت بررسی نمایند.

این کتاب بر آن نیست که مفاهیم علمی قراردادی را بازگو کند، بلکه بر این نظر بنا شده است که افرادی وجود دارند با دیدگاه‌های مفید و متعدّد که به خود جرأت داده‌اند اندیشه‌های نو و نیز راه خروج از بحران ارتباط میان انسان‌ها را جستجو کنند.

در صفحات آینده اندیشمندانی را معرفی می کنیم، که دربارهٔ روابط اجتماعی، آموزش، اطلاعات و ارتباطات نه تنها اندیشیده‌اند، بلکه نتایج بررسی‌های خود را با احساس تعهد و مسئولیت اجتماعی پی گیری کرده و به آزمون رسانده‌اند. به منظور نشان دادن اهمیت گفتگو، در ابتدا دو متفکر را معرفی می کنیم که رسالت وجودی خود را در اجرای گفتگو یافته‌اند: شاعر قرقیزستانی، چنگیز آتیماتف و متفکر اسرائیلی طرفدار صلح بین فرهنگ‌ها، کالمان یارون.

در قسمت اصلی کتاب (فصل ۶ـ۴) پیشنهاداتی عملی برای روند گفتگو مطرح شده است. این مطالب حاصل سمینارهای متعدد، جلسات گفتگو و کلاس‌های آموزشی برای تربیت مشاور روند گفتگو در آلمان و در آمریکاست. این گزارشات، تمرین‌ها، جریان‌ها و تجربیاتی برای جرأت دادن به خوانندگان است، تا خود به تجاربی در این زمینه‌ها اقدام نمایند و به کشف راه حل‌های جدید نائل شوند، زیرا برای اجرای گفتگوی مفید نمی توان تنها به یك راه آن‌هم به‌عنوان تنها راه صحیح اکتفا نمود.

پتر زنگه[1] متفکر مسائل و امور آموزشی، در فصل ۸، به محدودیت‌هایی اشاره می کند که انسان در اثر خودکامل‌بینی برای خود به‌وجود می‌آورد. یعنی هنگامی که انسان خود را بی‌نیاز از یادگیری می‌داند، امکان شرکت صحیح در گفتگو را از دست می‌دهد.

در فصل‌های ۶ تا ۱۱ نمونه‌های مختلفی از کاربرد گفتگو در حوزه‌های مختلف مانندمدارس، شرکت‌ها، امور مربوط به بهداشت، سندیکاها، انجمن‌های محلی وخانواده‌ها

1. Peter Senge

معرفی شده و گزارش تجارب و نحوهٔ کار در آن حوزه‌ها ارائه می گردد.

در بخش پایانی کتاب در فصل ۱۰ و ۱۱ بخش‌هایی از فعالیت‌های اجتماعی معرفی می‌شود که در آنها روش رسیدن به اتفاق‌نظر در آرا سیاسی جدید به‌وسیلهٔ گفتگو معرفی شده است. هم‌چنین طرح‌های جدیدی برای توجه به حفظ و سلامت محیط زیست در کلیه امور مربوط به تولید و اقتصاد، همکاری در تحقق آزادی و دموکراسی در برنامه‌ریزی انجمن‌های محلی و همچنین تشنج‌زدایی و یافتن راه حل مسالمت‌آمیز در مناطق بحرانی.

گفتگو دعوتی است برای آشنا شدن با دیدگاه‌های مختلف در جهان و آزمایش آنها. این آشنایی شامل پیوندها و روابطی است که معمولاً از چشم‌ها مخفی می‌ماند. در عین‌حال گفتگو یك شکل قدیمی از همان صحبت‌های مشترك است که از نو کشف می‌شود.

فصل ۲

چرا انسان‌ها به گفتگو روی می آورند

آیا حلزون می تواند از قطار سریع سبقت گیرد؟

بعد از یك سمینار دو روزه در مورد گفتگو در جنوب آلمان برای قدم زدن به جنگلی نزدیك رفتیم. بعد از چند قدم مجبور به توقف شدیم. شب قبل باران زیادی باریده بود و علف‌های خیس در نور خورشید می درخشیدند. گودال‌هائی پر آب بر سر راهمان در جنگل ایجاد شده بود. آنچه که ما را به توقف واداشت، ترس از خیس شدن پاهایمان نبود، بلکه حلزون‌های بی‌شماری که بر راه افتاده و از راست و چپ بر روی زمین می خزیدند. مثل اینکه منتظر ما بودند و می خواستند ما را در قسمتی از راه همراهی کنند. یکی از بحث‌های جلسه، بررسی مشکل شتاب و نیز نیاز به آرامش بود که پیوسته طرح می شد. این توفیق را داشتیم که در این میز گرد کار کنیم، بدون آنکه از لحاظ زمانی خود را تحت فشار قرار داده و یا هدف خاصی را با تعصب دنبال کنیم. اما به محض تمام شدن سمینار، نگاهی به تقویم نشان داد که فعالیت‌های روزمره، برنامه‌ریزی بیشتر، چارچوب و ساخت و سرعت را می طلبند. در این وقت حلزون‌ها به سراغ ما آمدند!

به این ترتیب باز با این سؤال مواجه بودیم: آیا امروزه با توجه به این اصل متعارف که،

تنها کسانی پیروزند که زودتر به هدف می‌رسند، باز هم این امکان و فرصت را داریم که از شتاب در جریان زندگی بکاهیم؟ و یا اینکه بایستی سؤال را به نوع دیگری طرح کرد: آیا انسان اجازه دارد خود را در اختیار و تحت تأثیر روند سریع روزمرّه‌گی‌ها قرار دهد، بدون آنکه اوقاتی را به تفکر درونی اختصاص دهد و اهداف خود را بررسی کند؟

آیا حلزون‌ها تصادفی بر سر راه ما سبز شده بودند و یا فرشتهٔ مهربانی آنها را فرستاده بود؟ در آن روز حلزون‌ها نه تنها توجه ما را به این امر معطوف کردند که کجا پای خود را به زمین بگذاریم، بلکه فضا و حال و هوای بهاری آن روز، به منزلهٔ دعوتی بود برای توجه بیشتر به آنچه که اتفاق افتاده بود و بررسی اینکه گفتگو چه ارتباطی با کاهش شتاب دارد؟

جلسهٔ آخر هفته برای ما بسیار جالب بود. آشنا شدن با کسانی که قبلاً آنها را نمی‌شناختیم. تجربیات حاصل از درون‌نگری‌ها، ما را بسیار شگفت‌زده و درعین‌حال گیج کرده بود. حدود بیست نفر در سه روز متوالی دور هم جمع شدیم تا روند گفتگو را تمرین کنیم. اهمیت این گردهمایی در چه بود؟ آیا حضور یك راهنمای آگاه باعث به‌وجود آمدن جوّی پر از اعتماد متقابل در بین افراد شد؟ آیا افراد شرکت‌کننده در این سمینار بسیار حساس بودند؟ آیا افراد این گروه نسبت به یکدیگر تفاهمی بیشتر از آنچه معمول است نشان دادند؟

اگر می‌شد این سؤالات را با نظریه‌های ساده‌ای جواب داد، نیاز به تألیف چنین کتابی نبود. البته ما هم به جواب‌های کوتاه در این مورد قانع نیستیم. بر آن هم نیستیم که نسخه‌هایی برای گفتگوهای خوب در اختیار بگذاریم، بلکه در صحبت‌های خود با دیگران در پی جواب این سؤال هستیم که راز گفتگو در چیست.

فریمن: گفتگو زندگی مرا تحت تأثیر قرار داده است

طبیعی است که برای من گفتگوی روزمرّه از کودکی آغاز شد و بعد از آن رفته‌رفته رشد یافت. اما گفتگو به معنایی که در این کتاب مورد نظر من است، مقولهٔ دیگری است. هفت سال پیش، این نوع گفتگو، مرا «فرا گرفت» بدون آنکه آگاهانه در جستجوی آن بوده باشم.

سال ۱۹۹۱ بود، شانزده نفر در سانتافی[1] مکزیك در یك ویلا برای سه روز دور هم جمع شده و درجستجوی راه‌های جدیدی در آموزش و پرورش بودیم. در ابتدای جلسه و بعد از معرفی افراد حاضر پتر زنگه به رئیس جلسه پیشنهاد کرد، روشی را که وی بتازگی شناخته است برای ادارهٔ جلسه به کار بندد. پتر زنگه روش مورد نظر را در کتاب اخیرش با عنوان *مرام پنجم* معرفی کرده بود. مقصود وی از مرام پنجم، «گفتگو» است. طبق پیشنهاد وی در آن جلسه و در آن جمع آن مرام را در پیش گرفتیم و خود را به آن ملزم نمودیم. به این طریق در زندگی من جریانی آغاز شد که مرا متحول کرد.

جمع ما از عده‌ای محقق، معلم و مشاور تشکیل شده بود. همه خود را دانشمند و صاحب نظر می‌دانستیم که براحتی آمادهٔ یادگیری از همدیگر و باهمدیگر نبودیم. اول کار، سعی در رعایت اصول گفتگو یأس آور بود. به هم خوب گوش نمی‌دادیم، سؤال نمی‌کردیم و حالت دفاعی داشتیم. اما بعد از سه روز گفتگوی دقیق این احساس را داشتیم که کم کم به حرف‌های یکدیگر گوش می‌دهیم، باهم فکر می‌کنیم و با هم می‌آموزیم.

من به بوستن[2] مراجعت کردم، به دانشگاه ماساچوست که در آن دارای کرسی «تفکر انتقادی و خلاق» بودم و این هدف را دنبال می‌کردم که کرسی استادی خود را از راه معرفی گفتگو به کرسی دانش آموزی تبدیل کنم. پتر زنگه وسیلهٔ آشنایی مرا با ویلیام اسحق[3] فراهم نمود که پروژهٔ گفتگوی انستیتو تکنولوژی ماساچوست (*MIT*) را اداره می‌کرد. ویلیام اسحاق از من دعوت کرد که در آن پروژه فعالیت داشته باشم. دو سال کار مداوم در این پروژه راه‌های زیادی را در برابر من گشود و فوایدی از قبیل تألیف کتاب حاضر را به دنبال داشت. در آمریکا گروه‌های زیادی را اداره کردم که برای تمرین گفتگو تشکیل شده بود. همچنین این روند را در سمینارهای زیادی در آلمان راهنمایی نمودم، روند گفتگو را در دانشگاه درس دادم و پیش از هر کار سعی کردم نوع زندگی کردن را براساس اصل گفتگو تنظیم نمایم. و این بدان معناست که سعی کردم تا جایی که می‌توانم، در ملاقات‌ها گوش

1. Santa Fe
2. Boston
3. W. Isaacs

شنوا داشته باشم، سؤالات اساسی مطرح کنم و در برابر هم صحبت خود سعهٔ‌صدر داشته باشم. بعضی وقت‌ها در این راه موفق بودم؛ بخصوص با آشنایان جدید، با دوستان قدیمی و بافرزندان خودم اتخاذ روش جدید کار مشکلی بود.

راه شروع شده بود و نتایج مثبتی داشت مانند دیدارهایی غیر قابل توصیف و سرشار از عمق، صمیمیت، خلاقیت، هم‌اندیشی و هم‌احساسی. باوجود آنکه می‌دانستم که چه باید بکنم گاه احساس ناخوشایندی وجودم را در بر می گرفت هم چون ناامیدی و یأس که در اثر شناختن محدودیت‌ها و مرزهای خود حاصل می آید و یا از وقفه‌ها و برگشت به حالات و عادات قبلی نشأت می گیرد.

گفتگو هم اینك به صورت راه زندگی در آمده است؛ راه آموختن، راه برخورد و راه امید.

یوهانس[1]: راه و روش من در گفتگو

من در یك مزرعه بزرگ شده‌ام. بعضی اوقات ساعت‌ها و یا حتی تمام روز در طبیعت کار می کردم. علف‌های هرزه و خارها را می کندم، زمین را شخم می‌زدم، بذرافشانی می کردم و چمن‌ها را قیچی می کردم. در حین چنین کارهایی انسان فرصت کافی دارد، در مورد گفته‌ها، انتظارات و برنامه‌ریزی‌هایش، فکر کند.

سؤالات مهمی که در سرتاسر زندگیم در ذهنم می گذشت این بود که افکار مختلف چگونه به ذهن انسان خطور می کند؟ چرا انسان‌ها در مورد فلان موضوع صحبت می کنند و نه موضوع دیگری؟ چه واقعه‌ای باعث پرداختن به یك موضوع شده است؟ چرا به چیز خاصی علاقه دارم؟ چرا فعلاً عصبانی هستم؟ چگونه با وضعیت پیش آمده برخورد کنم؟

رفته‌رفته برایم روشن شد که ایدئولوژی‌های مختلف و عقایدی در اجتماع وجود دارند که انسان خیلی زود، به دلیل سازگاری با محیط، خود را با آنها تطبیق می دهد.

اما هنوز به طور دقیق نمی‌دانم به چه دلیل این سؤالات برایم مطرح شد و مرا به

1. Johannes

منازعات درونی کشاند. وقتی که در سازمان سوادآموزی بزرگسالان کار می‌کردم، باز خود را تحت تأثیر جهان‌بینی‌های مختلف دیدم که مرا به وضعیت بحرانی کشاند.

من عمدتاً در حوزه و بخش‌هایی کار می‌کردم که مسائل آن مربوط به رشد و توسعهٔ سازمان‌ها، انگیزهٔ کارمندان، گفتگوی همکاران، انتخاب کارمند، تربیت کارشناس ارشد، و برنامه‌های اصلاحی در ادارات و از این قبیل بود. در چنین کارهایی بود که به نقش و اهمیت کیفیت گفتگو در روند هرگونه تحول و رشدی پی بردم. امروزه برای همه روشن است که حدود سه چهارم از برنامه‌های اصلاحی با توجه به هدف‌های در نظر گرفته شده با شکست روبه‌رو می‌شوند. بهتر است این گونه اصلاحات را «اصلاحات قشری» بنامیم.

این گونه اصلاحات را تکنوکرات‌ها و افراد کارشناس هوشمندانه دیکته می‌کنند و همکاران، تنها بظاهر، برای شرکت در جمله‌بندی عبارات دعوت می‌شوند. در این حالت است که همکاران گرچه بظاهر با احتیاط گوش می‌دهند و ظاهراً مخاطبان خوبی هم هستند، ولی در غیاب نارضایتی خود را ابراز می‌نمایند.

البته از زمانی که در بعضی از پروژه‌ها روش به اصطلاح میزگرد گفتگو معمول شده است، امکان مخفی کردن نظر و ایجاد بحران درونی ناشی از سکوت وجود ندارد. این تجربه‌ها نشان می‌دهد، مسیر گفتگو گرچه مؤثر است ولی ضمانتی هم وجود ندارد که همه در سیر آن واقعاً سهیم شوند. به‌عنوان يك مشاور سؤالات جدیدی در ذهنم دور می‌زد. مثلاً رابطهٔ قدرت و گفتگو. چگونه می‌توان گفتگو را در شرایطی شروع کرد که در همان آغاز حتمیات و پیش‌فرض‌ها به پرسش گرفته می‌شود. حتمیات و پیش‌فرضهایی که انسان به صورت تصویر ثابتی با خود حمل می‌کند. چگونه می‌توان در وضعیت‌های متحجر پروژه و راه و رسم گفتگو را معرفی نمود؟ چگونه می‌توان به موفقیت امری امید داشت که نه روشی متناسب با فهم معمول است و نه يك نظریهٔ صرف تئوریك، بلکه قبل از هر چیز توصیف يك موضع گیری است؟ چگونه می‌توان برای روشی کسب اعتماد کرد که نه در خدمت توسعهٔ فرهنگ مجادله است و نه متناسب با الگوی مقایسه بین دو موضوع عینی؟ چگونه می‌توان تعریف و روشن نمود که گفتگو چیزی بیش از تبادل معلومات است؟ چگونه می‌توان با گفتگو، نوع دوستی انسانها را شکوفا کرد؟ این سؤالات نتیجهٔ فعالیت‌هایم در کارهای

ساماندهی این پروژه‌ها بوده است. این تجارب باعث آشنا شدن من با روح گفتگو بود. بدون آنکه این ادعا را داشته باشم که متناسب با روح گفتگو زندگی می کنم، ولی حاضر نیستم امکاناتی را که از این طریق برایم حاصل شده است، از دست بدهم. این امکانات اعتماد مرا نسبت به افراد، به روندهای جمع گرایی در سازمان‌ها و نیز به خودم بیشتر کرده است.

مارتینا[1]: خود را بهتر فهمیدن

من انگیزهٔ روشنی برای آموختن گفتگو داشتم و آن این که جهان را باید نجات داد. باید آن را از انحطاط، از نابودی محیط زیست، از آشفتگی اجتماعی و از عقب‌راندن دموکراسی حفظ کرد. امکان نجات در صورتی وجود دارد که انسان‌ها همهٔ امکانات مثبت و مطلوب خود را به کار گیرند.

نداهای درونی‌ام آنچنان رسا و پرنفوذ بود که به من جرأت ورود به پروسهٔ گفتگو را داد. می‌خواستم خود را در اختیار آزمایشی قرار دهم که نوید دیگری از گفتگو می‌دهد و امید آن را داشتم که افراد بتوانند مخاطبان خوبی باشند و نیز زمینه‌ای برای تغییر و مهار عادات قبلی فراهم گردد؛ و همچنین امیدوار بودم که این ایده در محیط کوچك سمینارها محدود نماند و به حوزه‌های بزرگتری کشیده شود و در همهٔ اجتماع مؤثر افتد. انسان‌های باهوش و با ذکاوت همیشه می‌دانسته‌اند که تغییرات اجتماعی بدون تغییر و تحول افراد و اعضای اجتماع امکان‌پذیر نیست. بنا بر گفتهٔ گاندی، ما بایستی خود در تغییر و تحولی باشیم که در جهان انتظار دیدن آن را داریم. آیا می‌توان از مزایای گفتگو سخن گفت و در عین‌حال خود همان راه و روش سابق را ادامه داد؟ مخاطب خوب بودن به چه معناست؟ آیا به معنای پرسش دربارهٔ الگوهای تفکر نیست؟ آیا به معنای سؤال از انتظارات خود نیست؟ در محیط زندگی شخصی‌ام مسأله‌ای پیش آمد که نمونهٔ سوءتفاهم بود. بعد از آنکه تازه امتحان دکترای خود را داده بودم، پسرم به من اطلاع داد، علاقه‌ای به فراگرفتن زبان فرانسوی برای گرفتن دیپلم دبیرستان ندارد و می‌خواهد در همین مقطع ترك تحصیل کند.

---

1. Martina

احساس من به عنوان یك دانشمند آبرودار چه بود؟

این وضعیت شرط‌های لازم برای گفتگو یعنی هم‌دل شدن، تفاهم، کنار گذاشتن اهداف و انتظارات شخصی را می‌طلبید. با خود گفتم، اگر من در ارتباطم با کسی که برایم بسیار عزیز است، نتوانم موفق به گفتگو شوم، در چه موقعیت دیگری می‌توانم به آن شرایط گردن نهم؟

مشکلات به اصطلاح اجتماعی اغلب برای افراد، دور، غیرقابل لمس و ذهنی به نظر می‌رسند. ولی کسانی که به این مشکلات مبتلایند، افراد مشخصی هستند. اگر من نتوانم با فرزندم گفتگو کنم، چگونه می‌توانم از سیاستمداران انتظار داشته باشم که در تبلیغات انتخاباتی با رقبای خود گفتگوی واقعی داشته باشند؟ چگونه مخالفان انرژی اتمی و صاحبان انرژی اتمی می‌توانند به هم احترام بگذارند؟ چگونه ممکن است طرفداران محیط‌زیست و صاحبان صنایع شیمی همدیگر را بفهمند؟

بعد از آرام گرفتن احساسات اولیه‌ام توانستم از امکاناتی که گفتگو در اختیارم می‌گذاشت استفاده کنم. بدون اینکه بخواهم مطالب کتاب را که در مورد کیفیت‌های گفتگوست در اینجا معرفی و تشریح کنم، نگاهی به عقب می‌اندازم: توسط عینك نامریی خود که نوع بینش مرا نسبت به جهان معین می‌کرد، همه چیز را با این توقع بدیهی نگریستم که هر انسانی بایستی با نیروهایی که در اختیارش قرار گرفته است، تلاش کند تا بهترین نتیجه را در مدرسه یا در کار به‌دست آورد. آیا پسرم در پی تفریح و خوشی بود؟ کسی از خوشی سیر نمی‌شود. آیا می‌خواست موضوعات و آن دسته از مطالبی را بیاموزد که واقعاً برایش مهم بود؟ من هم در طول تحصیلم اکثراً بایستی دروسی را می‌خواندم که برایم خسته کننده بود و بعد از امتحان آنها را فراموش می‌کردم. بلی وضع تحصیل در مدارس چنین است. تحصیل خوشبختی می‌آورد؟ شاید، اما در صورتی که بعداز تحصیل خوب در مدرسه و دانشگاه کار خوبی پیدا کند.

بعد از گفتگوهای درونی فوق با خودم و با نداهای درونی‌ام کم کم از نگرانی‌های خود باخبر شدم و توانستم مخاطب خوبی برای فرزندم باشم.

با وجود آنکه مقصود از گفتگو معمولاً صحبت بین دو یا چند نفر است ولی ارتباط

در آن فقط شامل طرف مقابل یا اعضای دیگر گروه نمی‌شود، بلکه به همان میزان نوعی گفتگو و ارتباط با خود نیز هست.

چگونه می توان به گفتگو عمق و کیفیت بیشتر و مهم تری داد، بخصوص در زمانی که تبادل افکار و اطلاعات بین انسان‌ها در عصر تکنولوژی ارتباطات چند برابر شده و با وسایل و ابزار تکنیکی مختلفی انتقال می‌یابد؟ آیا بایستی کیفیت فدای کمیت شود؟ آیا سؤالات اساسی دیگری مطرح است که به جای جواب دادن به آنها، خود را در پشت گوشی تلفن یا دستگاه فاکس یا تصویر کامپیوتری مخفی می کنیم؟

سیر و روند زندگی دائماً در تغییر و تحول است. آیا ادراك و شناخت آگاهانه‌تر می تواند امکانات بالقوه و به کار گرفته نشده را به حرکت درآورد. آیا همان‌طور که تجربه اکثراً نشان داده است، شرایط بحرانی می تواند امکانی برای تغییر و تحول باشد؟

البته بعد از سال‌ها کار جمعی برای گفتگو، چه با دیگران وچه با خودم، هنوز صحبت با نونهالان خانواده بدون بحران نیست و به‌صورت موزون و ایده آل صورت نمی گیرد. اما این تجربه‌ها به من آموخته است که همیشه به عینك خاص خود توجه داشته باشم و بتوانم دربارهٔ آن صحبت کنم. خطر هنگامی است که عقاید و انتظارات خود را واقعیت و حقیقتی قاطع بدانیم.

در شبکهٔ روابط انسانی

هر کس در شبکه‌ای از ارتباطات انسانی زندگی می کند. مقصود از رابطه، تنها رابطهٔ بین زوجین نیست، بلکه هر گونه ارتباطی است که انسان در طول روز با آن مواجه است؛ مانند رابطه با والدین، فرزندان، همکاران، رؤسا؛ رابطه در جلسات؛ شوراها، مذاکرات؛ و رابطه هنگام خرید، و ملاقات پزشك وغیره. در بسیاری از این گونه رابطه‌ها، شرایط مناسب برای گفتگوی مفید وجود ندارد. آداب و رسوم اجتماعی و سنت‌هایی که حاکم بر مسائل اجتماعی و روزمره هستند، مانع برخورد آزاد افراد با یکدیگرند. آیا بایستی چون اسیری تسلیم چنین شرایطی شد و یا می توان امیدوار بود که هر روز را از نو و هر صحبتی را بدون پیش‌داوری، و هر ملاقاتی را بدون تعصب و با اندیشه باز آغاز کرد؟ در این کتاب سعی

می کنیم روابط انسانی را بازنگری و از نو توصیف کنیم.

امروزه گروه‌های بی‌شماری، راه‌حل‌هایی برای خروج از اوضاع بحرانی جستجو می کنند، مثلاً بحران‌های اقتصادی، اجتماعی، مذهبی، قومی، تشنجات عصبی افراد و بحران محیط زیست. بسیاری از اوقات کنفرانس‌ها بدون نتیجه و زودتر از موعد مقرر پایان می‌یابد. رؤسای جلسات معمولاً سعی می کنند، طرف‌های متخاصم را آشتی دهند و برای مذاکرهٔ بعدی بر سر میز آورند. تنها افراد قلیلی تحمل مواضع مختلف و ناهنجاری‌های ناشی از آن را دارند. صورت‌های قرمز شده، هیجانات مخفی، صندلی‌های کنار زده شده، صحنه‌هایی است که با آن روبه‌رو می‌شویم. گاهی شرکت کنندگان در گفتگو، بر مواضع خود، به هر قیمت و بدون هرگونه مسامحه‌ای ایستاده و از آن دفاع می کنند، یا آنکه با عصبانیت اتاق را ترك کرده، هر اظهارنظر طرف مقابل را توهین به خود تلقی می کنند. در چنین مواردی سؤال اساسی ومحوری، این است که چگونه می توان با مواضع مختلف و قطب‌بندی‌های موجود، بازهم گفتگو کرد و به تفاهم رسید و تفاوت‌ها را به حوزهٔ آگاهی آورد و از آنها بهرهٔ لازم را برد. آیا می توانیم چنان با یکدیگر گفتگو کنیم که اگر طرف مقابل، نظر و عقیده‌ای متفاوت از ما داشت، بپذیریم که ممکن است کمی هم حقیقت در گفته‌اش باشد؟

روش‌های یافتن راه حل به هنگام بحران، چه در بحث‌های پارلمانی، حقوقی، و چه در معاملات یا در بحث‌های مربوط به مداخلات نظامی، نه‌تنها بیشتر مواقع، محدود هستند، بلکه اغلب با نیاز روزافزون به مسالمت و مدارا در حوزه‌های مختلف نیز در تضادند. اما تجاربی که ما در اثر گفتگوی گروهی به دست آورده‌ایم، بسیار امیدبخش است. این تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات جدیدی را به‌وجود آورده است که در این کتاب به آنها اشاره می‌شود و هم‌چنین برای کسی که می‌خواهد روند گفتگو را تجربه کند، نیز روش‌های عملی عرضه می گردد.

آیا هیچ گاه از خود سؤال کرده‌اید، برای یافتن راه صحیح در برابر مسائل بی‌شماری که هر روزه با آن روبه‌رو هستید به چه نیرویی نیاز دارید؟ مسأله هرچه باشد، ما با سؤالات، انتظارات و پیشنهادهایی روبه‌رو هستیم. بایستی گوش شنوا داشته باشیم، بتوانیم ارزیابی کنیم

و تصمیم بگیریم. سیل اطلاعات، پیام‌های تبلیغاتی و عقاید مختلف، ما را در بر گرفته است. در عین حال انتظار داریم همه حرف ما را درك کنند و مخاطب فهمیده و خوبی داشته باشیم. هدف اصلی این کتاب آشنا کردن خواننده با مدل گفتگو است. این کار را به وسیلهٔ معرفی شخصیت‌های مختلفی انجام می‌دهیم که در حوزه‌های مشخص فرهنگی، تجارب مختلفی کسب کرده و در اختیار ما قرار داده‌اند. این بخش حاوی چند مصاحبه با متفکرانی است که مددکار و راهنمای ما در جستجوی معنا و راه و رسم تحقق بخشیدن به کلمهٔ سحرآمیز گفتگو بوده‌اند.

دو مصاحبه دربارهٔ تجربهٔ عملی گفتگو

در این بخش دو نظر را از دو فرهنگ مختلف پیش رو دارید، به نظر ما تجارب این افراد نشان می‌دهند چگونه انسان می‌تواند زنجیر تنگی را که به دور کلمهٔ گفتگو پیچیده شده است، باز کند.

مصاحبهٔ نخست از نویسندهٔ مشهور قرقیزستانی، چنگیز آیتماتف است. او در روسیه پرورش یافته و به هنگام بحران بین قرقیزستان و ازبکستان، نقش واسط را داشته است. او با وجودی که اهل قرقیزستان است، در جلسات مصالحه، نظریات ازبك‌ها را نیز مطرح می‌کرده است.

دومین مصاحبه با کالمان یارون مدیر با سابقهٔ انستیتوی مارتین بوبر[1] در اورشلیم است. کلمان یارون مانند گاندی خود را بی‌طرف نمی‌داند. وی افسر ارتش اسرائیل بوده است، ولی بعد از آنکه وارث معنوی مارتین بوبر شد، مؤسسه‌ای را بنیان گذاشت که در آن به یهودیان، زبان عربی و به اعرابِ اسرائیلی، زبان عبری را آموزش می‌داد.

کلام اگر رد و بدل نشود، می‌میرد

1. Martin Buber

گفتگوئی با چنگیز آیتماتف از قرقیزستان

آیتماتف در ۱۲ دسامبر سال ۱۹۲۸ میلادی در قرقیزستان متولد شد. بعد از تحصیل پزشکی در مدرسهٔ عالی چامبول به عنوان بازرس دامپزشك به کار مشغول شد. به دلیل اختناق استالینی و مبارزات پدرش شغل مناسبی به دست نیاورد. به این جهت به ادبیات روی آورد و در این راه موفق شد. وی به عنوان مفسر اسطوره‌های قرقیزستانی و نویسندهٔ رمان‌های سحر آمیزی مانند اولین معلم والوداع گل ساری مشهور شد. علاوه بر آن نفوذ سیاسی هم پیدا کرد و شاعر فرانسوی لوئیس آراگون[1] رمان مشهور وی به نام جمیله را زیباترین داستان عشقی نامید. آیتماتف رئیس اتحادیهٔ نویسندگان قرقیزستانی و نمایندهٔ روسیه در نهاد ریاست جمهوری گورباچف شد. بعد از آنکه در سال ۱۹۹۰ از این کار استعفا داد، سفیر روسیه در لوکزامبورك شد و این منصب را تا سال ۱۹۹۳ حفظ کرد. او در لوکزامبورك نمایندهٔ یك امپراتوری در حال زوال بود.

تجارب شخصی او، زمینهٔ مفاهمه با انسان‌های دیگر را فراهم می‌آوردند. در مروری بر زندگینامهٔ آیتماتف می‌بینیم که وی با دو فرهنگ در ارتباط بود. وی اهل قرقیزستان بود ولی وطن وی تحت حاکمیت روسیه قرار داشت و لذا از همان ابتدا با دو زبان بزرگ شد. کسی مانند او که در سردرگمی و شرایط بحرانی، با احساس نفرت آشنا شده باشد، می‌تواند درك کند که چرا در وجود چنین انسانی زور و خشونت و آدم‌کشی به صورت بالقوه آرمیده است.

آیتماتف با بودایی مشهور دایساکوایکدا[2] گفتگو کرده است و اهمیت کاربرد گفتگو را در دوران وضعیت بحرانی بین قرقیزستانی‌ها و ازبك‌ها لمس کرده است.

آیتماتف به چه ایده‌آل‌هایی عقیده داشته؟ نقطه‌های عطف زندگی وی کدام‌اند؟ تجارب خود را چگونه به دست آورده است؟ او داشتن تعصب را در ایدئولوژی و رأی و نظر شخصی اشتباه می‌داند؛ از این جهت گوش شنوا برای حرف‌ها و نظریات طرفین مشاجره

1. Aragon
2. Daisa Ku Ikeda

دارد. طرفینی که گاه در منازعات و مشاجرات حتی به خون یکدیگر تشنه‌اند. او می‌تواند به گفتار آنها گوش دهد و مواضع آنها را بفهمد. برای نویسنده‌ای که دنیاها و مواضع مختلفی را در اندیشهٔ خود طراحی می‌کند، فهمیدن دیگران و دنیای آنها آسان‌تر است. خود را به جای انسان دیگری گذاشتن و دنیای تفکّر او را لمس کردن، از جمله نکات ضروری در گفتگوست.

بسیاری از موضوعاتی که آیتماتف مطرح کرده است رابطه‌ای مستقیم با سؤالات ما در جلسات گفتگو دارد. آمادگی برای تأمل و تفکر و تجدید نظر در افکار به منظور به دست آوردن راه کارهای جدید، یکی از عناصر کلیدی گفتگوست. این آمادگی امکان فهمیدن اموری را فراهم می‌سازد، که انسان معمولاً در درون خود جرأت پذیرفتن آنها را ندارد. و همین امر زمینه‌ساز ایجاد تحوّل شخصی در روند گفتگو در برخورد با دیدگاه‌های مختلف می‌شود.

آیتماتف با بیانی تصویرآمیز بر لزوم خلق معانی جدید در کلام، بین انسان‌ها و به وسیلهٔ انسان‌ها اشاره دارد، زیرا اگر کلام را با هم رد و بدل نکنیم، می‌میرد. او امید دارد که انسان و زمین زبان مشترکی بیابند و بشر بتواند با طبیعت گفتگو کند.

هارتکه مایر[1]: نظر شما دربارهٔ افزایش هر روزهٔ تعداد آلمانی‌هایی که به آثار شما علاقه دارند و آنها را مطالعه می کنند چیست؟

آیتماتف: شاید علت آن جنگی باشد که دو ملت روس و آلمان رنج‌ها از آن برده‌اند. شاید بدین‌جهت که ما با هم دشمن بوده‌ایم و دردهای مشترکی بر ما رفته است، به سرنوشت یکدیگر علاقه‌مند شده‌ایم و به همدیگر توجه بیشتری داریم.

هـ: پس می‌توان گفت درگیر بودن در درد و تراژدی مشترك هم می‌تواند شرایط گفتگو را آماده سازد، البته در صورتی که زمانی فرا رسد که بذر علاقه و توجه جدید افشانده شود.

سرگذشت زندگی خانوادگی شما خود یك تراژدی است. پدرتان در سال ۱۹۳۷

1. Hartkemeyer

فدای سیاست‌های استالین شد.

آیتماتف: بلی، مرگ پدرم یك فاجعه بود. حدود نیم قرن نمی‌دانستیم، کجا به خاك سپرده شده است. بالاخره در سال ۱۹۹۱ او را در یك گور جمعی پیدا کردیم. تمام بدن وی خاك شده بود، اما شکایت‌نامهٔ وی که بر روی سینه‌اش حمل می‌شد، سالم مانده بود. پدرم با تمام وجود در خدمت انقلاب بود و به لزوم اشتراکی کردن عقیده داشت. شاید همان موقع شك هم داشت اما در همان نقطهٔ شناخت، حیات وی پایان یافت؛ گرچه هنوز خیلی جوان بود و بیش از سی و سه سال نداشت.

هـ: زندگی ادبی شما بر اثر چه تجاربی شکل گرفت؟

آیتماتف: به خانوادهٔ ما داغ رسوایی زده شده بود. به‌طوری که مرا در سازمان‌های آزمایشی هم نمی‌پذیرفتند. کلاس ششم بودم که کسی مرا در راه مدرسه به خانه مخاطب قرار داد و گفت: «تو شاگرد خوبی هستی، روسی هم می‌دانی، کاتب فرمانداری منطقه بشو.» شاید نتوانید تصور کنید، تازه به سنّ چهارده سالگی رسیده بودم که منشی ادارهٔ شهرداری شدم و همه کارهای نوشتنی را به من واگذار می‌کردند. از آنجایی که پدرم قربانی فشار و اختناق استالینی شده بود، بعد از تحصیل شغل مناسب نیافتم و راه دیگری جز آن نداشتم که علایق و استعدادهایم را دنبال کنم و به این جهت به ادبیات روی آوردم. و این امر نقطهٔ عطف شغلی من بود.

هـ: شما در کتاب گفتگوی خود با فوجی یاما[1]، زمینه‌های فکری سیاست فعلی خود را تحلیل کرده‌اید.

آیتماتف: بله، این کتاب برایم شگفت‌آورد بود. طرف گفتگوی من، دایساکو ایکدا بود. که هم سنّ من است و در دوران جنگ در طرف ژاپنی‌ها بود. به هنگام آشنایی متوجه شدیم تشابهات روحی و فکری زیادی داریم. یعنی یك قرابت روحی بین ما وجود داشت، باوجود آنکه او بودایی است و من خود را طرفدار پلورالیسم مذهبی می‌دانم و در یك فرهنگ اسلامی رشد کرده‌ام. ایکدا پیشنهاد کرد، گفتگوی خود را به صورت کتابی به چاپ برسانیم. او یك دانشمند بود و من یك نوگرا و اصلاح طلب در زمینه‌های مربوط

1. Fudschijama

به محیط زیست، هنر، سیاست، تاریخ، حیات و مرگ. برای من بسیار جالب بود که بودایی‌ها هیچ ترسی از مرگ ندارند. ایکدا سؤال عجیبی برایم طرح نمود: «می توانید به من بگوئید، چرا یك انسان به کشتن انسان دیگر دست می‌زند؟» در جواب این سؤال مدتی با تعمّق فکر کردم. همه می‌دانیم، تاریخ انسانیت از همان ابتدا با برادرکشی شروع شده است تا برسد به جنگ‌های مدرن و انقلابات. بالاخره به این نتیجه رسیدم که در جواب این سؤال ماجرایی از زندگی خصوصی‌ام را، که خود شاهد آن بوده‌ام توضیح دهم.

وقتی که یك گاو ـ یعنی تمام سرمایه ـ ما را در جنگ دزدیدند، خواهران و برادرانم گرسنه و بقیهٔ اعضای فامیل در بستر بیماری خوابیده بودند، اسلحه‌ای قرض کردم و تصمیم قطعی داشتم دزد را گیر بیاورم و بکشم. چنین احساساتی را هنگام توضیح، مجدداً در خود مشاهده کردم. نفرتی که آن روزها داشتم، برایم تجربهٔ بسیار مهمی بود.

هـ: گفتگو در تجارب شما چه نقشی دارد؟

آیتماتف: گفتگو در حیات یك قوم جای خاصی دارد، بخصوص هنگامی که تحولاّت و یا منازعاتی درمیان است. برای قرقیزستانی‌ها گفتگو به معنی: «صحبت با کلام صادقانه و روی باز» می‌باشد. برای من گفتگو با ایکدا جرقه مهمی بود و از او آموختم اشیاء را طوری بنگرم که معمولاً انسان در درون خود جرأت دیدن و توجه به آنها را ندارد. نامه‌ها و گفتگوهایم با ایکدا در زمانی بود که می توان آن را مهلت و مرخصی خلاّق نامید. از هم پاشیدن اتحاد جماهیر شوروی برایم فرصتی فراهم آورد کمی به درون خود فرو رفته و از نو در مورد همه چیز فکر کنم. در پی آغاز و شروع دیگری بودم.

هـ: وقتی کتاب‌های شما را می‌خوانم، احساس می کنم، شما به موضوع رعایت اخلاق در رفتار بسیار توجه دارید.

آیتماتف: برای من ایده آل‌ها و آرمان‌هائی وجود دارد که در *انجیل* نوشته شده است: راستگویی، توجه و احترام متقابل، و دیگری را دوست داشتن. گرچه روزمرّه گی‌های جاری اکثراً انسان را از اصل خوب بودن دور می کند. با وجود این حتی اگر انسان پیاپی به ارزش‌ها پشت کند و نیز متوجه شود که تمایل به بدی‌ها هم بالقوه در وی وجود دارد، باز هم ایده آل‌ها برقرارند و ایده آل‌ها تکیه گاه انسان به هنگام برخورد با بدی‌ها هستند. مهم آن است که ما با

دیگری و دیگران در گفتگو باشیم؛ زیرا که کلام در صورت عدم مبادله با دیگران می‌میرد.

هـ: در آثار و تألیفات شما، وابستگی به طبیعت منعکس است. آیا حفاظت جهان طبیعی دور و برمان همیشه برای شما دارای اهمیت بوده است؟

آیتماتف: باید اعتراف کنم که در گذشته موضع دیگری دربارهٔ این سؤال داشتم. مدتی قبل با شاگردان یك مدرسه وابسته به «والدرف» بودم و یك مرتبه به یاد یکی از موضع‌گیری‌هایم افتادم که امروزه آن را پوچ می‌دانم. حدود سال ۱۹۵۰ در مدرسهٔ عالی کشاورزی دانشجو بودم، دربارهٔ تخریب رو به افزایش زمین در آمریکا مطلبی خواندم، همان موقع یك روزنامهٔ دیواری درست کردیم با موضوع: «هورا! بالاخره امپریالیسم آمریکا می‌میرد». در آن وقت به دلیل تعصب ایدئولوژیکی متوجه نشدیم تخریب مربوط به خاكِ زمین مشترك ماست. امروز مطمئنیم، بدون یك آگاهی زیست بومی نسبت به همهٔ کرهٔ زمین، نجات انسانیت میسر نیست.

هـ: فکر می‌کنید آگاهی در این‌باره به موقع ایجاد خواهد شد؟

آیتماتف: من به عقل و فهم انسان‌های سالم اعتقاد دارم. به کارگیری و استعمال چشمه‌های انرژی بهتر واقعاً امکان‌پذیر است و این امر از تخریب زمین جلوگیری می‌کند. از چنین فنآوری‌هایی باید همه جا استفاده شود. من فکر می‌کنم، می‌توان زبان مشترکی برای گفتگو بین بشر و زمین پیدا کرد.

با تخریب طبیعت، آیندهٔ انسان رو به نابودی است. می‌توان برنامه‌های مفصل و باشکوهی ترتیب داد و سخنرانی‌های زیبایی نمود؛ اما اگر برطرف کردن این مشکل را از خود شروع نکنیم، تفکرات و تأملات دربارهٔ حفاظت از محیط زیست، به جایی نخواهد رسید. ما ارتباط روحانی خود را با طبیعت گم کرده‌ایم. روزگاری برای دهقان‌ها کشت و کار حالت اعمال مذهبی داشت. به هنگام کاشتن و بذرافشانی، دعا می‌کردند. در آن موقع جریان صنعت و فن هنوز در کشت و کار نفوذ نکرده بود.

هـ: دیوید بوهم[1]، متفکر فیزیك کوانتا، بافت جهان را یك سیستم، کامل و چند لایه‌ای

1. David Bohm

می‌داند که در آن هر جزئی در عین‌حال شامل کل است. بوهم بنا را بر این می گذارد که ساختار جهان واقع نیز بر همین اصل استوار است و هر عضوی شامل کلّ است.

آیتماتف: پیچیدگی و به هم پیوستگی مسائل در وجود خود انسان قرار دارد. یك انسان همه‌چیز را در خود به‌طور متمرکز دارد، اما به این امر آگاهی ندارد. وظیفهٔ یك رمان خوب آن است که این نوع تفکر را در انسان برانگیزاند.

با چنین نگرشی سعی من بر آن است که انسان و جامعه را با هم جمع کنم. و در نتیجه امکانات بالقوه را در انسان‌ها بیابم اگر ما دراین‌باره نیندیشیم که به همدیگر متعلق هستیم و یك نقطهٔ آغاز مشترك داریم، به وضعیتی می‌رسیم که در آن بد بر خوب غلبه می کند. از بین بردن قطعی بدی‌ها غیرممکن است. خوب و بد هر دو به نوعی در یك توازن قرار می گیرند. تلاش ما باید براین باشد که سدی در برابر بدی‌ها ببندیم گرچه ممکن است در جریانی از وقایع قرار بگیریم که نفوذ بدی‌ها را زیادتر کند. این امر بر ترکیب و تألیف روانی و ژنتیك انسان‌ها خواه‌ناخواه اثر می گذارد. این موضوع از یك‌طرف بسیار جالب به نظر می‌رسد و از طرف دیگرواقعیت تلخی است. این موضوع از جهت تئوریکی زمینهٔ رمان اخیر من *کاساندراما‌ل*[1] است که در تصویر و اشکال آن به بیان می آید؛ این موضوع در عین‌حال به سیاست جهانی نیز مربوط می‌شود.

هـ: شما و ایکدا در کتاب خود، گفتگو را به عنوان یك مرام در برخورد با «فوجی یاما»، محور قرار داده‌اید، گفتگو به معنای نوعی ملاقات بین انسان‌ها، به هنگامی که آنان پیش‌داوری، تصورات و نظریه‌های خود را کنار گذاشته باشند. آیا عقیده دارید این مرام که در رابطهٔ بین دو فرد مؤثّر است، در حوزهٔ سیاسی و یا هنگام تغییر و تحولات زیست بومی هم می تواند مؤثر باشد؟

آیتماتف: به نظر من دیالوگ اولین شکل ارتباط است. چگونه این مرام اجرا شود و چه استفادهٔ مشخصی از آن بشود، مربوط به مسائل مختلف در عمل است. به چه دلیل گفتگو و دیالوگ بین من وایکدا اینچنین عمقی پیدا کرد و توسعه یافت؟ فکر می کنم دلیل آن

1. Das Kassandramal

قرابت و نزدیکی زیادی است که بین تجارب زندگی ما وجود داشت. حتی در مورد نظریات و نوع نگرش نسبت به حیات به هم نزدیك هستیم. زمینهٔ فرهنگی من اسلام است، ولی چون نمی‌خواهم جهان‌بینی محدودی داشته باشم؛ خود را تنها وابسته به یك مذهب نمی‌دانم، گفتگوی ما جالب و زنده بود. گفتگو میان دو انسان وقتی هریك خود را با تصورات و محتوای عقایدش عمیقاً هم هویت ببیند، و بر آن پای بفشرد مشکل می‌شود.

ما پس از واقعهٔ کشتار OSCH تلاش کردیم مواضع متضّاد قرقیزستانی‌ها و ازبك‌ها را شناسایی و در مورد آنها تحقیق نماییم؛ و هر کدام خود را به جای دیگری بگذاریم. من به‌عنوان قرقیزستانی سعی کردم در مورد زخم‌ها و جراحات ازبك‌ها صحبت کنم و یك همکار ازبکی، سعی می‌کرد از نظر احساسی خود را جای قرقیزستانی عزادار بگذارد. در ابتدا سرمان داد می‌زدند ولی بعد با دقت به حرفمان گوش دادند. وقتی انسان خود را در دنیای تفکر طرف مقابل احساس کند، شرایط را برای یك جریان گفتگو خلق کرده است.

در برخورد با انسان‌ها هر روز فصل تازه‌ای باز کنید

گفتگوئی با کالمن یارون از اورشلیم

پروفسور دکتر کالمن یارون در سال ۱۹۲۵ میلادی در آلمان متولد شده و از سال ۱۹۳۶ در فلسطین زندگی می‌کند. وی رئیس مؤسسهٔ مارتین بوبر در دانشگاه عبری اورشلیم است و همچنین رئیس اتحادیهٔ اسرائیلی سوادآموزی است. وی به جهت تلاش فراوان برای بهبودی روابط اعراب و یهودی‌ها جایزهٔ «لورد-مارکوس-سیف»[1] را دریافت کرده است.

یارون به دلیل مشاهدهٔ تصویرهای خبری تلویزیون اسرائیل از وقایع مولن[2] و «هویرزوردا»[3] از سفرهای خود به آلمان صرف‌نظر کرد ولی بالاخره به دلیل یك سخنرانی

---

1. Lord-Markcus-Sieff Preis
2. Mollan
3. Hoyerswerda

* توضیح مترجم: در این دو مکان عده‌ای از نئونازی‌ها به محل اقامت خارجی‌ها حمله برده و آنان را مصدوم کردند.

در موضوع تفاهم بین فرهنگ‌ها و گفتگوی بین اعراب و اسرائیل به آلمان آمد.

هـ: از نظر شما مبادی انسان‌دوستی عبری کدام‌اند؟

یارون: ما به انسان‌هایی که با وجود هیروشیما و کورهٔ یهودیان باز هم خدا را فراموش نکرده‌اند اعتقاد داریم. در واقع چاره‌ای جز این نداریم که به آیندهٔ انسان‌ها امیدوار باشیم. در حوزهٔ روابط انسانی، نوعی زودباوری برخلاف محاسبات دقیق مددرسان است. حیات واقعی بدون «روابط من و تو» غیرممکن است. این همان اصل گفتگوئی است که مارتین بوبر به آن پرداخته است. اگر ما مبنا را بر آن بگذاریم که انسان موجودی گفتگوکننده است، این جمله اعتبار پیدا می‌کند. اوّل صحبت و گفتگو و بعد صلح. بایستی دیگرگونه بودن دیگران را بپذیریم و تأیید کنیم. بایستی حق دیگری را به رسمیت بشناسیم، این امر را نه از جهت مسامحه، بلکه با احترام انجام دهیم. بایستی معمای وجودی خود را که همگی با یکدیگر بیگانه هستیم، بفهمیم. در *انجیل* می‌خوانیم: «تو باید غریبه‌ها را دوست بداری؛ زیرا ما در مصر غریب بودیم.» معمولاً برخوردهای ما با دیگران اشتباه است و دلیل آن هم ناتوانی ما در تأیید و مقبول دانستن آنهاست. بوبر می‌گوید: کلّیت حیات واقعی انسان در چگونگی برخورد و مقابله با همنوعانش نهفته است.

هـ: چه برخوردهایی برای شما سازنده بوده است؟

یارون: در دوران جنگ شش روزه برای خبرگزاری به رادیو اسرائیل احضار شدم. بعد از تسلیم «رام‌الله» به شهر رفتم، تا گزارشی تهیه کنم. آنجا مانند شهر اموات بود. ساکنان عرب ظاهراً یقین داشتند که ما قتل عامی را طراحی کرده‌ایم. سایه‌هایی در پشت درختان خیابان‌ها از این طرف و آن‌طرف در حرکت بودند. در خیابانی که در آن مرکز رادیوی هاشمی بود، ناگهان مردی با پرچم سفیدی به طرف من آمد. با انگلیسی شکسته‌ای از من پرسید: «می‌توانید برای من کاری انجام دهید؟ من خواهر مریضی در سان‌فرانسیسکو دارم. می‌توانید تلگرافی برای وی بفرستید؟ فقط دو کلام: خانواده زنده است.» به وی قول دادم که این کار را انجام دهم. وی چند دلار به من تعارف کرد، ولی من گفتم رسید تلگراف را از ادارهٔ پست برای وی خواهم فرستاد و وی می‌تواند با پول اسرائیلی آن را پرداخت نماید. اما احساس من این بود که وی باور نمی‌کند من این کار را واقعاً انجام دهم. چند روز بعد شنیدم

که سراغ مرا می‌گرفته است. در قسمت قدیمی شهر تصادفاً وی را دیدم. وی دست خود را روی شانه‌ام گذاشت و با احساس عمیق گفت: «کار نیك و انسانی شما را هیچ‌گاه فراموش نخواهم کرد. خواهر من اولین فلسطینی خارج از کشور بود که خبر زنده بودن فامیل خود را دریافت نمود.»

این برخورد با یوسف میکائیل و خانواده‌اش که همچنان با آنها مراوده دارم، عمیقاً بر من اثر گذاشت. بعد از جنگ این اولین تماس من با فلسطینی‌ها بود. تصادف به من آموخت که انسان در هر حال می‌تواند برخوردی مناسب با شأن انسانی داشته باشد، حتی با دشمن خود. بعد از این ماجرا پیوسته در جستجوی مکان‌ها و راه‌های ملاقات با مسلمان‌ها بوده‌ام.

هـ: آیا به نظر شما در توانایی گفتگو کردن تفاوت‌هایی بین فرهنگ‌ها وجود دارد؟

یارون: سؤال مشکلی است، ولی طرح آن کمك می‌کند به اینکه مسأله از زاویهٔ دیگری نگریسته شود. برای مثال یهودی‌های روسی شکایت دارند که در روسیه یهودی نامیده می‌شوند و در اسرائیل به آنان روسی می‌گویند. یك مثال سیاسی از دانمارك می‌آورم. در جنگ جهانی دوم آنجا برای ما جزیرهٔ انسانیت بود. آنجا یهودیان بسیاری را پذیرفته و پناه دادند، و هنگامی که اشغالگران آلمانی برای ما دستور ستارهٔ یهودی[1] را دادند، پادشاه دانمارك به عنوان یکی از اولین افراد ستاره یهود را بر سینهٔ خود زد. به این ترتیب برچسب زدن غیرممکن شد. شاید علت امر فضای دموکراتیکی بود که نمونهٔ آن، نیکلای فردریك سِورین گرُندویك[2] (۱۸۷۲-۱۷۸۳) است. وی معلم بزرگسالان و انسانی شریف بود و مؤسسهٔ سوادآموزی وی هنوز فعال است.

هـ: اسرائیل بایستی به دلیل مشکلات خود با اعراب جوابگوی مسائل پیچیدهٔ یك جامعهٔ چند فرهنگی باشد.

یارون: مشکل پیچیده و غامض اعراب، مربوط به اسرائیل است. این مشکل از جهت چگونگی برخورد با اقلیت، قابل مقایسه با مسألهٔ ضدیهودی گری در مسیحیت است.

---

۱. نازیها از سال ۱۹۴۰ یهودیها را مجبور کرده بودند که در آلمان و کشورهای زیر سلطه آنان ستارهٔ یهودی بر لباس خود حمل کنند.

2. Nikolai Firedrik Severin Grundtvig

در کنفرانسی در توکیو با یك مربّی تعلیم و تربیت صحبت می کردم. هنگامی که فهمید من یهودی هستم، گفت: «تا وقتی مسألهٔ فلسطین حل نشده است، با شما سخن نمی گویم.» به او جواب دادم: «تا وقتی که با هم صحبت نکنیم، مسألهٔ فلسطین حل نخواهد شد.» بایستی بفهمیم که دیگری هم حق دارد.

ما در دنیایی زندگی می کنیم که از طلسم آزاد نشده است. گاندی در این مسأله قاطع بود و جانب حرف مسیح را گرفت که: «دشمن خود را دوست بدار. به کسانی که از تو نفرت دارند خدمت کن. برای کسانی که ترا تعقیب می کنند، دعا کن.»

نامه‌ای بین گاندی و بوبر در این‌باره رد و بدل شده است. بوبر نوشته است، «وی برخلاف گاندی نمی‌تواند بی‌طرف باشد. حالت‌هایی وجود دارد که انسان بایستی در برابر شرّ به دفاع برخیزد. ولی با دعا از خدا می‌خواهم که بیش از آنچه لازم است سخت نگیرم.» تصمیم برای انجام مسئولیت، به عهدهٔ خود ماست و کسی نمی‌تواند به جای ما تصمیم بگیرد و بگوید مرز بین تسامح و تعصب کجاست. بنا را بر این می گذارم که همهٔ انسان‌ها توانایی گفتگو ندارند. گفتگو هنگام برخورد با قدرتمندان احمق که سیاستشان غیرعقلانی است، مشکل است.

هـ: چه ساز و کارهایی در این امر نقش دارند؟

یارون: بزرگ‌ترین مشکل ما برداشتی نادرست خدشه‌دار و بازتابی است که می گوید: «مسئول همهٔ دردها و رنج‌های ما دیگران هستند.» ما خیلی راحت فراموش می کنیم که با دیگران چه کرده‌ایم. اما هر لحظه به خاطر می آوریم که دیگران - واقعاً یا ظاهراً - چه بر سر ما آورده‌اند.

به این جهت لازم است که پیوسته در تلاش گشودن صفحهٔ جدیدی در ارتباط باانسان‌ها باشیم. این بدان معنا نیست که همه‌چیز را فراموش کنیم، ولی بدان معناست که بایستی بخشش داشته باشیم. ما بایستی بین گناه و مسئولیت کاملاً فرق بگذاریم. انسان نبایستی بی گناهان را مقصر بداند. من عقیده به گناه جمعی دارم. ولی احساس مسئولیت افراد را برای آنچه در آینده انجام می‌دهند، بایستی تقویت کرد.

هـ: شما در اسرائیل با پروژهٔ خود چه چیزی را تعقیب می کنید؟

یارون: در ویا دولورسا[1] صومعه‌ای بنام اکه هومو[2] وجود دارد. قریب سی سال است که برای برقرار کردن کلاس‌های مشترک عبری-عربی تلاش می کنیم. بیش از بیست هزار نفر تاکنون با زبان و فرهنگ قوم دیگر آشنا شده‌اند. در حین جنگ خلیج، ما جلسات گفتگو را با ماسك برقرار می کردیم. از همه مهم‌تر برخوردها و ملاقات‌های تصادفی در ساعات تنفس است.

هـ: آیا به نظر شما احتمال حل مشاجرات و منازعات بین یهود و عرب در اسرائیل وجود دارد؟

یارون: اکثر مردم از جنگ و نزاع خسته شده‌اند. به قلبی گرم و اعصابی آرام نیاز داریم. در نزاع‌های حاد معمولاً برعکس است. دربارهٔ دیدگاه آینده می توانم بگویم: «ما قومی عقل گرا هستیم ولذا به معجزه عقیده داریم!»

1. Via Dolorosa
2. Ecce Homo

فصل ۳

منظور از گفتگو چیست؟

مارتین بوبر می گوید: «درجایی که گفتگو، مناسب با ماهیت آن جریان پیدا می کند، یاران حقیقتاً به هم روی می آورند، با صراحت سخن می گویند و از هر گونه تظاهر آزادند. بدین ترتیب امکان بهره وری مشترکی به وجود می آید که قابل تأمل است و در جای دیگر نمی توان آن را یافت.»

گفتگو (دیالوگ) در وحلهٔ اول نوعی ارتباط طبیعی و ساده به نظر می آید، حتی ممکن است آن قدر معمولی و طبیعی تلقی شود که صحبت دربارهٔ آن را کاری زاید بدانیم. البته هرروزه نیز شاهد آن هستیم که گفتگوهای بین افراد، نتیجهٔ رضایت بخشی به بار نمی آورد.

اگر انسان ها می توانستند با همدیگر به شکلی رضایت بخش صحبت کنند و گفتگوی آنها شامل ارتباطی می شد که خلاقیت آور بوده و نه سرکوب کننده، در آن صورت نیازی به توضیح دربارهٔ اصل و *مرام گفتگو* و رویکرد جدید به آن و سعی در اجرای صحیح آن نبود.

وظیفه ومسئولیت ایجاب می کند در جستجوی بیانی باشیم که متناسب با ماهیت

گفتگو بوده و آن گونه که بوبر تعریف می کند به دور از تظاهر باشد. البته تصور نشود که ما می خواهیم موعظه کنیم یا جریان ساده و تمرین‌های راحتی را معرفی نماییم. تجارب مهمی در اثر گفتگو به دست آورده‌ایم که به ما این جرأت را داده که گفتگو را به عنوان یك اصل، پی گیری و معرفی کنیم و البته به این امر نیز آگاهیم که در این باره با نوعی تناقض مواجه هستیم چرا که گفتگو ماهیتی ساکن و بی حرکت ندارد و چنگ زدن به چیزی که جریان و حرکت دارد غیرعملی است. بنابراین قدرت کلام مکتوب برای بیان یك روند و پروسه، محکوم به شکست است. منظور آن است که وقتی درصدد بازنگری و توصیف جریان رشد تفکّر در موضوعی باشیم، نوشتار که دارای ساختاری ثابت است، ازعهدهٔ این کار بر نمی آید، زیرا کلام مکتوب قادر به انعکاس روند سیّال نیست. البته این مشکل را همیشه متفکران و بخصوص اُدبا درنظر داشته‌اند و شعرهایی در این باره سروده شده است. مثلاً روبرت موسیل[1] می گوید: «اطمینان من تنها از این جهت نیست که هرچه می گویم اشتباه است، بلکه از آن جهت نیز هست که آنچه را که در جواب می‌شنوم نیز اشتباه است. با وجود این بایستی شروع کرد و از موضوع سخن گفت؛ البته حقیقت هیچ گاه در میان چیزی عریان نیست، بلکه در محیط پیرامون است، همچون یك کیسه؛ که با هر رأی و نظر جدیدی که در آن ریخته می‌شود، گرچه فرم آن تغییر می کند، ولی در عوض غنی تر و محکم تر می‌شود.»

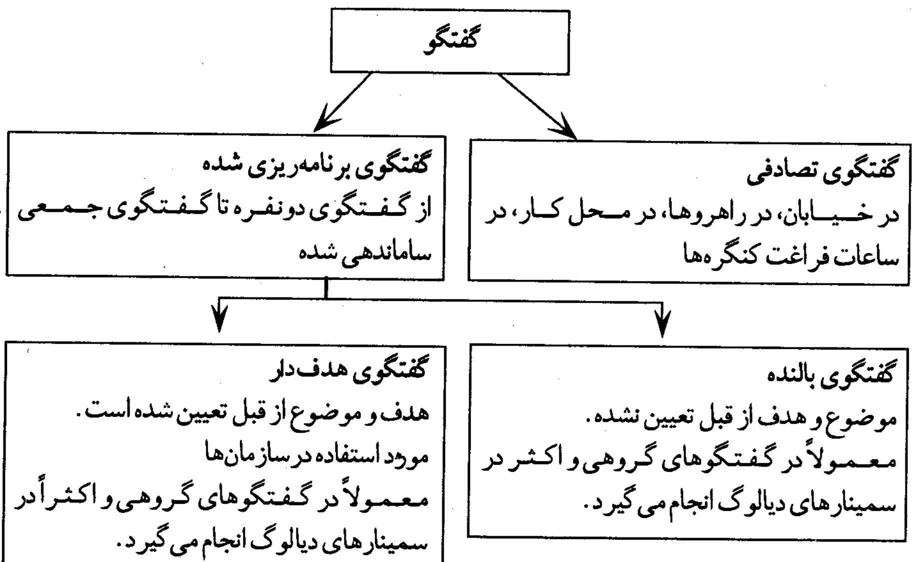
از آنجایی که ما نیروی تحول‌زا و منتقل کنندهٔ گفتگو را تجربه کرده‌ایم، تصمیم گرفتیم در این فصل مروری بر چگونگی نقش گفتگو داشته باشیم. این بحث برای آشنایی با مشکل گفتگو و توسعهٔ آن مهم است.

گفتگو انواع مختلفی دارد. از طرفی ممکن است گفتگو به‌طور تصادفی و به دلیل به وجود آمدن شرایطی مناسب و بدون برنامهٔ قبلی به‌وجود آید و از طرف دیگر گفتگوهائی هدف‌دار وجود دارد که استراتژی خاصی را دنبال می کند و به‌طور مشخص دربارهٔ یك موضوع بحث می کند. انواع دیگری از گفتگو هم بین دو نوع اصلی فوق وجود دارد. در اینجا قصد داریم دو نوع اصلی گفتگو و سپس مهمترین زمینه‌های آموزشی آن را معرفی نمائیم.

1. Robert Musil

گفتگوی تصادفی و بدون برنامهٔ قبلی

شاید هر کس یک بار تجربه کرده باشد که به هنگام صحبت با یک یا چند نفر در مسیری قرار گرفته است که مثلاً مطلب یکی از افراد جرقه‌ای در ذهن او ایجاد کرده و سخن وی نیز دیگری را به افکار تازه‌ای که تا آن موقع نمی‌شناخته، رهنمون کرده است. به‌عبارت دیگر، در اثر گفتگوی مشترک اندیشه‌ای تازه و یا جریانی از معانی به‌وجود آمده است. این برخلاف گفتگوهای معمولی است که یک نفر چیزی می گوید و دیگری می گوید بله و یا می گوید: این حرف مرا به یاد فلان مطلب انداخت و صحبت در حدّ مبادلهٔ محفوظات و مطالب متعارف باقی می‌ماند. برعکس آن گفتگوی سیّال می تواند جالب، برانگیزاننده و مطلوب باشد و در عین حال باز هم همه آن چیزی نیست که مفهوم گفتگوی موردنظر ما را بیان کند.



گفتگوی برنامه‌ریزی شده

برای تشکیل و راه‌اندازی روند گفتگوی آگاهانه دو امکان کاملاً متفاوت وجود دارد: گفتگوی هدف‌دار و گفتگوی بالنده. گفتگوی هدف‌دار را بآسانی می توان فهمید؛ چه، موضوع گفتگو از آغاز کار مشخص است. مثلاً: چگونه می خواهیم ساختار سازمانی را تغییر دهیم؟

باتوجه به کاربرد اساسی دیالوگ، گروهی دربارهٔ موضوع تعیین شده گفتگو می کنند.

گفتگوی بالنده برخلاف گفتگوی هدف‌دار، از ابتدا بر محور موضوع خاصی نیست. موضوعات در حین معرفی افراد گروه ظهور می کند و کم‌وبیش توسعه می‌یابند. درواقع در گفتگوی بالنده موضوع خاصی مطرح نیست، بلکه هدف اصلی گفتگو، دست یافتن و آگاه شدن از چگونگی مواجهه با دیگران و مواجهه با افکار و احساسات خویشتن است. از طرف دیگر این کار، روند فرافکری گروه درحال ارتباط را قابل شناخت و قابل بحث و بررسی می‌نماید. بعبارت دیگر گفتگوی بالنده، امکان ملاحظه و بررسی روند گفتگو را در سطحی فراتر فراهم می‌سازد. یکی از مواردی که مورد توجه و بررسی قرار می گیرد و فراتر از موضوع است، مسأله چگونگی ارتباط و برخورد افراد گروه نسبت به یکدیگر است. درواقع جریان گفتگو مانند جریان رودی است که از سرچشمهٔ افکار و احساسات، جاری است؛ چه، اگر ریشه‌های اندیشه و زمینهٔ الگوهای رفتاری و عادات متحجر خود را بشناسیم و آنها را به حوزهٔ آگاهی آورده و با شناخت و ادراك آنها را تصفیه نماییم، زمینهٔ تغییر و تحوّل در روند هر نوع ارتباطی فراهم می‌شود.

تمرین شیوهٔ گفتگو

در صورت تمرین و ممارست برای کسب توانایی‌های محوری گفتگو، شاهد تأثیر آن در زندگی روزمره خواهیم بود. در این قسمت سعی می کنیم توانایی‌های لازم برای گفتگو را توصیف نماییم: بسیاری از شرکت کنندگان در سمینارهای پژوهشی که بدین منظور برگزار شد، اظهار داشتند که از کاربرد شیوه‌ها و راه‌های گفتگویی که در این کار جمعی فرا گرفته بودند، در دیگر امور زندگی خود نیز سود جسته‌اند:

- پدران و مادرانی از گفتگو با فرزندان خود به نتیجهٔ مطلوب رسیده بودند.
- زنان و شوهرانی از تفاهم بیشتری نسبت به یکدیگر برخوردار شده بودند.
- آموزگاران و شاگردان رابطه‌ای صمیمی‌تر برقرار کرده بودند.
- و بالاخره کسانی از بهبود رابطه با همکاران خود گزارش می‌دادند.

بعضی وقت‌ها هم گفتگو به نتیجهٔ مطلوب نمی‌رسید. زیرا افرادی بودند که

به روش‌های پیشنهادی ما عمل نمی کردند و ما هم مسئولیّت و نیز قدرت تحمیل روش‌ها را به آنها نداشتیم. ما نیز دچار اشتباهاتی می‌شدیم که علی‌رغم تلاش صادقانه‌مان صورت می گرفت و می‌بایست از آنها درس بیاموزیم. شیوهٔ ما در ادارهٔ جلسات تمرین گفتگو، برخوردی آمرانه و از موضع تعلیم و آموزگاری نبود. ما نمی‌خواستیم آنچه را که قبلاً فراگرفته بودند دوباره معلم‌وار ارائه کنیم، بلکه بر آن بودیم تا زمینهٔ توجّهات آگاهانه و متقابل افراد را نسبت به یکدیگر فراهم آوریم. هنگامی که انسان تلاش کند، آمادگی‌های درونی خود را برای گفتگوی واقعی به دیگری ابراز نماید، حتّی در دشوارترین حالات نیز از تأثیرات مثبت و خلاّق و پربار آن بهره‌مند خواهد شد.

چارچوب و ضوابط لازم برای گفتگو

۱ـ ایجاد ظرف[۱]، و فضای مناسب

ایجاد فضا و محیطی مناسب که در آن تمامی اعضای شرکت کننده احساس امنیت کنند، اساسی‌ترین پیش‌شرط موفقیت در اجرای گفتگو است. در اینجا یك تناقض به چشم می‌خورد. برای ایجاد چنین فضایی مدتها گفتگو لازم است و از طرف دیگر، فضای مناسب خود از پیش‌شرط‌های موفقیت در گفتگوست. بعبارت دیگر، در بادی امر چنین به نظر می‌رسد که فراهم آوردن چنین فضای امنی خود مستلزم و معلول تمرینات قبلی است. زمینهٔ مناسب برای رشد گفتگو همانند بذری است که برای رشد، هم به زمین و خاك مناسب احتیاج دارد که بذر در آن افشانده شود و هم به آب و هوایی که در آن رشد کند.

بعد از مدتی، گفتگو کنندگان می آموزند با سعهٔ صدر با یکدیگر برخورد کنند و اعتماد متقابل بین آنها بیشتر می‌شود. در عین حال ممکن است به مرور، بعضی از نظریات و عقاید آنها مورد سؤال قرار گیرد. این درحالتی است که روند گفتگو به شناختن و بررسی زمینه‌های تفکر اعضا نیازمند شده است. در چنین مواقعی عکس‌العمل‌های شدیدی در

---

۱. فضا، ظرف و محمل معادل کلمه container به کار رفته است. (م)

گروه به‌وجود می‌آید. مسأله‌ای که گروه گفتگو کننده در این مرحله با آن روبه‌روست، این است که آیا گروه، توانایی پی گیری روند گفتگو بدون کناره گیری یا مشاجرات بعضی از افراد را دارد یا نه؟

ویلیام اسحق، راهنمای پرقدرت دیالوگ در انستیتو تکنولوژی ماساچوست، به مطلب مهمی اشاره می کند: «اگر فضا و ظرف مناسبی وجود نداشته باشد گفتگویی نخواهد بود.» مقصود او چیست؟

مقصود مراقب هم بودن و همدیگر را نگهداشتن است. مطلب اصلی نیز همین است. آیا انسان می تواند باتوجه و آمادگی درونی، روند گفتگو را با آغوش باز استقبال نماید؟ و حتی در زمانی که عقاید و نظریاتی ابراز می‌شود که صریحاً با نظر او مخالف است، به این کار ادامه دهد؟ و یا اینکه خود را یا به طور علنی و آشکار ویا از جهت روحی و درونی کنار می کشد؟ آیا در صورت سهیم شدن در ایجاد محیط امن، انتظارات شخصی انسان از گفتگو بر آورده خواهد شد؟

روند گفتگو به تضادها و تفاوت‌ها، خشونت و نرمش، به عمق و آرامش، و به بلندی و پستی احتیاج دارد. برای جلسات گفتگو و مشاوره، بزرگترین خطر در تمایلی است که سعی دارد صاحبان افکار دیگر و نظریات مخالف و منتقدان را کنار بگذارد. در این صورت گروه همگون و بی تحرّك خواهد شد. ایجاد فضا و ظرف مشترك بر مبنای اعتماد متقابل از آن جهت لازم است که محیط امنی برای بروز تنوع افکار و احساسات فراهم شود. در چنین محیطی امن است که نه تنها تکثر نظریات تحمل می‌شود، بلکه تنوع و گوناگونی، امکان پیدایش میدان آموزنده‌ای را فراهم می سازد.

گفتگو در کارخانهٔ ذوب‌آهن

در بین مدیران یك کارخانهٔ ذوب‌آهن و سندیکای کارگران بر سر نرخ فرآورده‌ها اختلافی بروز کرد که ادامهٔ حیات کارخانه را با خطر مواجه کرده بود. رؤسای کارخانه برای حل این مشکل از مشاوران طرح گفتگو مدد گرفتند. این اولین مأموریتی بود که به عهده پروژه گفتگوی MIT گذاشته شد. مدیران کارخانه از مشاوران پروژه درخواست کمك کردند تا روند گفتگو و مذاکره بین کارگران و مدیریت را تصحیح و راهنمایی

نمایند. استفاده از واژهٔ کانتینر به عنوان ظرف و محملی که بتواند بارسنگین روند گفتگو را حمل کند کنایهٔ مناسبی برای این گروه بود. چه معنی ظرف محکم و جادار و مقاوم در برابر گرمای زیاد، برای کارگران ذوب‌آهن امری آشنا بود. در اینجا صحنه‌ای کوتاه از گفتگو روشن کننده است.

ظرف گفتگو تا چه حد بایستی محکم و مقاوم باشد؟ یکی از کارگران کارخانه به دیدار یکی از مجریان پروژه به نام فریمن آمده بود. فریمن در یکی از اتاق‌های کنفرانس پروژه با وی ملاقات کرد. آن دو بر سر میز بزرگی نشسته بودند. آن کارگر تعریف می کرد که قبل از به‌دست آوردن تجربه در روند گفتگو، معمولاً کارگران و مدیریت هنگام مذاکره بر سر میزهای بسیار بزرگی می‌نشستند، تا فاصله گفتگوکنندگان از هم زیاد باشد و مانع کتک کاری گردد؛ ولی بعد از شش ماه گفتگوی منظم، جلسات مذاکره در اتاق‌هایی که صندلی‌هایی گرداگرد آن قرار دارد و میزی در وسط آن نیست، برقرار می گردد. قبلاً چنین نوع ملاقاتی غیرقابل تصور بود و برای رسیدن به چنین وضعی بایستی ظرف مناسب ایجاد می‌شد.

۲ـ راهنمای گفتگو

به نظر ما دومین شرط لازم، داشتن یك همیار و راهنماست. که وظیفهٔ اصلی او آماده کردن و ایجاد ظرف و فضای مناسب برای گفتگوست. در مورد نقش راهنما در فصل پنجم و ششم، به طور مبسوط سخن خواهد رفت.

۳ـ شفافیت هدف

برای گروه بایستی روشن باشد که هدف از دور هم جمع شدن، گفتگوی واقعی با یکدیگر و یادگیری و تمرین است، این بدان معناست که توانایی‌های کلیدی گفتگو بایستی آموخته شده و تمرین شوند. افراد گروه باید بدانند که در گروه به طور متداول و معمولی بحث نمی‌شود؛ یعنی بدون تصمیم گیری و اتخاذ هدف و بدون در نظر گرفتن مسأله خاص و بدون تلاش برای رسیدن به جمع‌بندی، صحبت نمی‌شود. وظیفهٔ راهنما آن است که در مواقع خاص و بحرانی کاربردها و اهداف گفتگو را یادآوری نماید. اگر چنین کاری انجام نشود، فضا و ظرف به سادگی متزلزل و سست می گردد.

اهمیت روش‌ها و اندیشه‌های مارتین بوبر و دیوید بوهم در امر گفتگو

به منظور آشنایی با زمینه‌های تاریخی گفتگو، به معرفی دو اندیشمند که دربارهٔ گفتگو تحقیق کرده‌اند می‌پردازیم: مارتین بوبر و دیوید بوهم.

مارتین بوبر: گفتگوی واقعی

مارتین بوبر فیلسوف مذهبی یهودی به تاریخ هشتم فوریهٔ سال ۱۸۷۸ در وین متولد شدو در سال ۱۹۶۵ در اورشلیم وفات یافت. وی در دانشگاه فرانکفورت معارف دینی یهود و اخلاق یهودی را تدریس می کرد، و از سال ۱۹۳۰ پروفسور افتخاری در شاخهٔ معارف دینی شد. در اثر به قدرت رسیدن نازی‌ها از مقام پروفسوری کناره گیری کرد و در اکتبر همان سال به طور رسمی اجازهٔ تدریس در دانشگاه از وی سلب شد. بوبر یك سازمان سوادآموزی یهودی تأسیس نمود و برای افتتاح یك آموزشگاه یهودی تلاش می کرد. ولی در بیست‌ویکم فوریه ۱۹۳۵ اجازهٔ هر گونه سخنرانی و تدریس عمومی از وی گرفته شد. در ماه مارس ۱۹۳۸ با زن و دو نوه‌اش به طرف فلسطین مهاجرت کرد و در آنجا مشغول به کار شد.

بوبر از سال ۱۹۵۱ـ۱۹۳۸ پروفسور کرسی فلسفهٔ اجتماعی در دانشگاه عبری اورشلیم بود. و از ۱۹۵۳ـ۱۹۴۹ ادارهٔ سمینار سوادآموزی را که خود تأسیس نموده بود، و آن را «مدرسه عالی تربیت معلم برای ملت» نامیده بود، به عهده گرفت.

در سال ۱۹۵۳ بوبر به اخذ جایزهٔ صلح از نمایشگاه کتاب فرانکفورت نائل گردید و در آنجا به هنگام اخذ جایزه تحت عنوان: «گفتگوی واقعی و امکان صلح» سخنرانی کرد. در سال ۱۹۵۷ در حین سفر به آمریکا، یك برنامه گفتگوی عمومی بین او و کارل روجرز[1] در مورد مسائل روان درمانی انجام شد. کارل روجرز بعدها با جدیت برنامهٔ دیالوگ و گفتگو، در گروه‌های بزرگ را دنبال کرد. یکی از آثار بوبر که به همکاری فرانس روزنسوایك[2] انجام شده ترجمهٔ انجیل است. رابطهٔ بین انسان‌ها و گفتگو، در محور کارها و فعالیت‌های بوبر قرار داشت.

1. Carl Rogers
2. Franz Rosenswieg

در گفتگوی واقعی باید توجهی حقیقی به طرف مقابل داشت؛ یعنی ذات و ماهیت فرد باید به سوی فرد دیگری معطوف گردد. هر صحبت کننده‌ای مخاطب خود را به عنوان موجود متشخص و معین در نظر می گیرد. از این منظر، وقتی کسی را در نظر گرفته، مورد خطاب قرار می دهیم، بایستی در آن لحظه بالاترین حد حضور ذهن را به کار بندیم. حواس تجربه گر و تصورات ذهنی اوست که برداشت فرد را از طرف مقابل تکمیل می کند، و امکان تأثیر و درك مقابل را به عنوان انسان منحصر به فرد و مقبول فراهم می نماید. اگر گوینده نسبت به مخاطب خود چنین احساسی داشته باشد در آن صورت نه تنها وجود وی را به عنوان یك فرد دیگر درك کرده است، بلکه وی را به عنوان رفیق و یار پذیرفته است؛ یعنی آنکه او را تا جایی که ممکن باشد، پذیرفته است. توجه واقعی به دیگری، باعث تأیید و پذیرش طرف مقابل می شود. البته مسلّم است که مقصود از تأیید، صحه گذاشتن بر همه چیز نیست. اما در هر قسمت و جایی که من با دیگری نظر مغایری داشته باشم همین که وی را به عنوان رفیق گفتگوی واقعی پذیرفته‌ام، وی را به عنوان یك شخص تأیید کرده‌ام.

اگر قرار باشد صحبت واقعی انجام گیرد، بایستی افراد شرکت کننده از خود مایه بگذارند. این به آن معناست که حاضر باشند هرآنچه در بارهٔ موضوع مورد گفتگو فکر می کنند بیان نمایند و همچنین بدان معناست که هرچه در همان موقع به فکرشان رسید، بدون کم‌وکاست و بدون تفسیر و تبدیل عرضه دارند. حتی کسانی که زیاد صحبت می کنند، مصون از آن نیستند که قسمتی از گفتنی های خود را سانسور کنند. در فضای وفا و صداقت که محیط مناسب برای گفتگوی واقعی است، انسان می تواند آنچه برای گفتن دارد و نیاز به ابراز آن را در خود احساس می کند، بگوید. نبایستی مطالب را مخفی کرد و مسکوت گذاشت. شکی ندارم که علامت مشخصهٔ تعلّق به حیات اجتماعی، کلام است. حق کلام وقتی ادا می‌شود که با صداقت و شفافیت همراه باشد. و این بدان معنا نیست که انسان دهان به وراجی باز کند. جان کلام در آن است که مستدل باشد و باید توجه داشته باشیم که آنچه برای گفتن داریم و هنوز به بیان نیامده، ابتدا به کلام درونی و سپس به سخن درآوریم. سخن گفتن در آن واحد هم طبیعت است و هم مصنوع، هم جوانه است و هم محصول؛ و در جایی که به صورت دیالوگ و در فضای تنفسی و فضای واقعی ظاهر

می‌شود، بایستی وحدت هر دو را مستمراً از نو تکمیل نمود.

علاوه بر اینها مسأله مهم کنار گذاشتن تظاهر است. این تأثیری مخرّب دارد. هر کس به هنگام گفتگو به این فکر باشد که آنچه وی می‌گوید حاکم شود و وقتی که من به جای سخن گفتن به این فکر باشم که اعتبار خود را در جمع ارزیابی کنم، اشتباه جبران‌ناپذیری در ادای مطلب خود مرتکب شده‌ام و با اشتباه به گفتگو وارد شدن، گفتگو را از مسیر درست منحرف می‌کند. گفتگوی واقعی بُعدی از هستی‌شناسی است که حقیقت و واقعیت وجود آن را شکل می‌دهد و لذا هر گونه دخالت تظاهر، کارآیی آن را از بین می‌برد.

اما اگر گفتگو مناسب با ماهیت خود باشد، افراد به‌طور حقیقی یکدیگر را مورد خطاب قرار داده و بی‌پرده با هم سخن می‌گویند و از تظاهر آزادند، امکان تکامل، بالندگی و بهره‌وری جمعی بی‌نظیری به وجود می‌آید. جوهر کلام در جایی به‌وجود می‌آید که انسان‌ها از پویایی با هم بودن واقعی بهره‌مندند و قدرت پویایی جمع آنها را فرا گرفته است. آنچه در اثر این نوع تبادل جمعی به‌وجود می‌آید در غیر این شرایط قابل دسترسی نیست.

این پدیده در گفتگوی دونفره گرچه اغلب مشاهده شده، اما در گفتگوهای جمعی هم گاه دیده شده است.

در سال ۱۹۱۴ حدود عید پاك، جمعی از نمایندگان روحانی بعضی از ملت‌های اروپایی برای مشورت سه روزه‌ای دور هم جمع شدند. جلسه جهت آمادگی برای جلسات بعدی بود. همگی درنظر داشتند مشترکاً تدبیری برای پیشگیری از فاجعه‌ای که وقوع آن احساس می‌شد، اتخاذ کنند. مطالب از قبل تعیین نشده بود، اما شرایط گفتگوی واقعی فراهم بود. ازهمان اول صراحت بین همهٔ حاضرین حاکم بود.

بعضی از آنها برای اولین بار یکدیگر را می‌دیدند، همه بی‌پرده سخن می‌گفتند و هیچ کدام تظاهر نمی‌کردند. آنان بر این باور شدند که بایستی این گردهمایی را شکست خورده قلمداد کرد... لذا گفتگوی بعدی را به حدود شش ماه بعد یعنی به اواسط ماه اوت موکول کردند، ولی گردش روزگار و سیر حوادث، به‌طور طبیعی، شرکت کنندگان گردانندگان این محفل را درهم ریخت. با وجود این بعدها، هیچکدام ازاعضای جلسه در این امر تردیدی نداشتند که با حضور و گفتگوی خود در آن جلسه و تصمیم برای عدم

تصمیم گیری در آن مقطع از یك فاجعه جلوگیری کرده و در یك پیروزی درخشان روابط انسانی شرکت کرده‌اند.

پر واضح است که همهٔ کسانی که برای گفتگوی واقعی متحد شده‌اند، مجبور به صحبت کردن نیستند. کسانی هم که در چنین جمع هایی سکوت می کنند، می توانند نقش مهمی داشته باشند. اما وقتی که جریان گفتگو به جایی رسید که از سکوت کننده نظر خواسته شد، در آن صورت نبایستی خود را کنار بکشد. برای گفتگوی اصیل نمی‌توان زمینه چینی کرد و کسی از قبل دقیقاً نمی‌داند که روند گفتگو چگونه جریان پیدا خواهد کرد. البته یك نظم اساسی از ابتدا در آن جمع جاری است ولی کسی نمی‌تواند به دیگری دستور دهد؛ زیرا جریانی که در گفتگوی واقعی در حرکت است، جریان و روند فکر و روح است و تا کسی ندای آن را کشف نکند، قادر به گفتن حرف‌هایش نیست.

این هم امر مسلمی است که معمولاً همهٔ شرکت کنندگان بدون استثنا قادر به پذیرفتن شرایط گفتگو هستند. اگر حتّی تعداد کمی از حاضران احساس کنند برای آنها در گروه نقش فعّال در نظر گرفته نشده است، اصالت گفتگو خدشه‌دار خواهد شد و گروه دچار مشکل خواهد شد.

دوستی دارم که یکی از استادان مهم این عصر است. وی در گفتگو ماهر بود و به آن عشق می‌ورزید. صداقت وی در گفتار واضح و آشکار بود. اما یك بار اتفاق افتاد که وی با دو دوست دیگر و همسران آنها دور هم نشسته بودند و سخن بالا گرفت. در این گفتگو خانم‌ها ظاهراً شرکت نداشتند، ولی حضورشان نقشی تعیین کننده داشت. گفتگوی بین دو نفر از آقایان به مجادله کشید. فرد سوم در این جمع من بودم و با نفر دیگر هم دوست بودم. او مردی نجیب و اهل گفتگو بود. البته وی بیشتر طرفدار انصاف دربارهٔ موضوع بود تا دستورهای دینی و از خلط مبحث در گفتگو ابا داشت. دوستی که وی را استاد در گفتگو نامیدم، مثل همیشه آرام و متوازن صحبت نمی کرد، بلکه به‌طور چشمگیری مبارزه‌جویانه و پیروزمندانه سخن می گفت. با چنین شرایطی گفتگو پایانی بی‌نتیجه داشت.

در روزگار ما تفاهم و درك ماهیت گفتگوی واقعی کمیاب است، علاوه بر آن شرایط و لوازم

گفتگو نیز در افکار عمومی به طور غلط معرفی می‌شود. گروهی گمان می‌کنند با تشکیل جلسات نمایشی گفتگو به یاری تبلیغات خدمتی به شنوندگان علاقه‌مند کرده‌اند، در حالی که یك صحبت واقعی با یك گفتگوی نمایشی تفاوت دارد. گفتگوی نمایشی نه مستقیم و بی پرده است نه می‌تواند خودجوش باشد[1].

اندیشه‌های دیوید بوهم در بارهٔ گفتگو

دیوید بوهم (۱۹۹۲-۱۹۱۷) پسر یك نجار بود و در شهر معدنی *W.-B.* در پنسیلوانیا بزرگ شد. به عنوان آخرین شاگرد روبرت اپنهایمر[2] در سال ۱۹۴۳ به اخذ درجهٔ دکترای فیزیك در دانشگاه کالیفرنیا در برکلی نائل آمد. در عصر رعب آور مك ـ کارتی[3] وی را از دانشگاه پرینستون اخراج کردند و او را به اعتراف در برابر کمیتهٔ فعالیّت‌های ضد آمریکایی به مجلس سنا فراخواندند. بوهم و اینشتاین[4] دربارهٔ مسائل فیزیك کوانتا مباحثه می‌کردند. فیزیك کوانتا در دنیای علم پذیرفته شده بود، ولی بحث بوهم بر سر آن بود که زمینه‌های نفوذی مکانیك کوانتا به تئوری نسبیّت نزدیك نیست. بخصوص بوهم حاضر نبود با تناقضات غیرقابل تعریفی که ناشی از تئوری کوانتا بود کنار بیاید. این تفکرات وی را به جایی رساند که جهان را در سطح اتم به صورت یك شبکهٔ غیرقابل انفصال و یا جهانی متشکل از روابط به هم فشرده شده تفسیر نماید. این دانشمند در دوران آخر فعالیت خود به عنوان متفکر فیزیك کوانتا در کالج بیرك بك[5] دانشگاه لندن به تدریس مشغول بود و کتابهای زیادی در مورد تئوری کوانتا تألیف کرد. به دلیل مطالعاتش در فیزیك نوین به گسترش و توسعهٔ گفتگو سوق داده شد. پژوهش‌های فوق، او را به این سؤال کشاند که تا چه حد می‌توان از بررسی و مطالعهٔ جریانات و فعل و انفعالات در وادی ذرات کوانتا به راه‌حل‌هایی برای مسائل اجتماعی امروز دست یافت. او با بررسی ساختارهای پایه‌ای

---

1. Martin Buber: Elemente des Zwischen-Menschlichen, S. 293-297; In: Das Dialogische Prinzip, Bleicher Verlag, 8. Aufl.
2. Robert Openheimer
3. Mc Carthy
4. Einstein
5. Birkbeck

فیزیکی به این باور رسید که می توان میان برداشت‌های خود از فیزیك کوانتا و دانش معنوی و روحانی، تشابهات و قرائنی به دست آورد.

معمولاً در دفاع از نظریات و عقاید، خشونت زیادی نهفته است. معمولاً خود را با عقاید و نظریات خود، هم هویت تصور می کنیم و در دفاع از آنها در واقع از خود دفاع می کنیم. دفاع از خود غریزه‌ای است که انسان در جنگل فرا گرفته و ناخودآگاه به خود و افکارش منتقل کرده است. به بیان دیگر فکر می کنیم که در محیط پیرامون ما، افکار و نظریات خطرناکی مانند ببرهای خطرناك وجود دارد که باید در مقابل آنها از خود دفاع کنیم. به این ترتیب غریزه‌ای که در جنگل معنادار و متناسب بود به افکار و نظریات در زندگی مدرن منتقل شده است. گفتگو امکان آگاهی نسبت به آنها را به وجود می آورد.

تا زمانی که دارای چنین حالت دفاعی باشیم و در مقابل دیگران جبهه گیری کنیم، به تصورات خودمحکم بچسبیم و به خود کاملاً حق بدهیم، توانایی فهم و هوش ما محدود شده است؛ زیرا فهم و هوش مغایر دفاع از نظر است. وقتی که قرائن، علائم و شواهد نشان می دهد که نظری می تواند غلط باشد، دلیلی برای محکم چسبیدن به آن وجود ندارد. اندیشه‌ای که دارای نظام صحیح است، راه را برای پیشنهادهای اصلاحی باز می گذارد.

این به آن معنا نیست که اعضا، درمقابل نظریات گروه تسلیم شوند. اگر جمعی دارای چنین خصوصیتی باشد، جمع سالمی نیست. بیماری یك جمع در آن است که نقش وجدان را پیدا کند و در بین اعضااحساس گناه به‌وجود آورد؛ زیرا بشر معمولاً آنچه را همه با آن توافق دارند به عنوان حقیقت می پذیرد. اینکه هر کدام از اعضا می توانند نظرات متفاوتی داشته باشند، چندان مهم نیست بلکه هرگز نباید همه را به اتخاذ نظر واحدی دعوت کرد. روح مشترك، و آگاهی مشترك مهم‌تر از محتوای نظریات یکسان یا غیریکسان است. و بالاخره شاید دریافت که آرا و نظریات خود به خود محدودند و راه‌حلّ مشکلات در نظریات و اندیشه‌ها نیست و در جای دیگری است، نمی توان به وسیلهٔ تفکر به حقیقت نزدیك شد، بلکه راه دیگری دارد، شاید از طریق حرکت آزادانهٔ روح خاموش و آرام. اگر خواهان شناخت حقیقت و حرکت در مسیر حق هستیم، بایستی اهداف معنوی خود را همگرا سازیم، به همین جهت گفتگو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

وقتی اهداف همسو و همگرا نباشند، چگونه می‌توان در راه حق شرکت داشت؟ فکر می‌کنم چنین برداشتی بتواند راههای جدیدی برای تحول اوضاع کلی جهان ارائه دهد؛ مثلاً برای مشکلات محیط زیست و از این قبیل.

نهضت طرفداری از محیط زیست در خطر تجزیه به گروههای کوچك است؛ زیرا افراد آن دارای نظریات متفاوتی دربارهٔ حل مشکلات‌اند. ممکن است کار به جایی برسد که این گروهها به جای مبارزه در برابر عوامل مخرب محیط زیست، به مبارزه علیه یکدیگر مشغول شوند. از این جهت بسیار ضروری است که گروههای مختلف نهضت طرفداری از محیط زیست با یکدیگر به گفتگو بپردازد. این افراد ظاهراً به بعضی از مشکلات موجود در کرهٔ زمین پی برده‌اند ولی بسیاری از آنها از روند تفکر خود اطلاعی ندارند و به آن توجهی نمی‌کنند.

توجه به این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد و باعث آشکار شدن زمینه‌های اختلاف خواهد شد. تمیز کردن رودخانه‌ها، کشت درخت‌ها و نجات نهنگ‌ها که بخشی از فعالیتهای نهضت حمایت از محیط زیست را تشکیل می‌دهد، بایستی با گفتگویی که شناخت چگونگی روند تفکر و مشکلات و موانع آن را روشن می‌کند، همراه باشد. همهٔ این کارها به هم مربوط است و انجام دادن هر کدام به تنهایی کافی نیست. اگر فقط دربارهٔ روند تفکر گفتگو کنیم و مدت زیادی سازوکارهای آن را بررسی نماییم، ممکن است در همین زمان کرهٔ زمین نابود شود. اما اگر در حین گفتگو دربارهٔ مسائل مشخّص و جستجو برای یافتن راه‌حل مناسب به روند تفکر هم توجه کنیم، در آن صورت آرام آرام زمینهٔ تأثیر روند معنوی و روحانی هم فراهم خواهد شد، و آن زمینه‌ای است که در آن معمولاً امور پراهمیت اتفاق می‌افتد.

بسیار اتفاق می‌افتد که تصورات و نظریات مختلفی وجود دارد و یك طرف به گفتگو علاقه دارد و طرف دیگر تمایلی بدان ندارد. با وجود این بایستی هر طور که هست باب گفتگو را بگشاییم، حتی اگر یك طرف حاضر به گفتگو نباشد. آن عده که آمادهٔ صحبت هستند، می‌توانند بین نظریّات خود و اندیشه‌های طرف دیگر از جانب آنها، دیالوگ راه بیندازند. لااقل می‌توانیم برای خودمان وحتی با خودمان گفتگو کنیم. این امر «روح دیالوگ» است.

تلاش برای معرّفی این روح در جامعه اهمیّت زیادی دارد و به ایجاد یك نظم متوازن و خلاّق در جهان مدد می‌رساند. اگر واقعاً خلاقیّتی در کاری داشته باشیم، غیرمستقیم و آرام در دیگران اثر می‌گذارد. تأثیر آرام و بی سروصدای آن هم با کلام و هم بدون کلام گویا خواهد بود. اما اگر به تکرار همان حرفهای قدیم بپردازیم، چیزی عوض نخواهد شد.

چنین تصوری از گفتگو و از آگاهی مشترك نشان می‌دهد که راه خروج از مشکلات جمعی باز است. بایستی از پایه شروع کرد و نه از سطوح بالای سیاسی، مثل سازمان ملل یا از رئیس جمهور. اطلاع دارم که در وزارت امور خارجهٔ آمریکا کسانی با ایدهٔ گفتگو آشنا هستند. این امر نشانگر وسعت و توسعهٔ این تلاش تا بالاترین سطوح اجتماع است. در جهان مدرن امکان ارتباط فراهم است؛ همان‌طور که خبر کارهای مخرّب زود پخش می‌شوند، امکان سریع توسعهٔ گفتگو هم وجود دارد.

تحمل مشکلات گفتگو و استقامت در برابر حالت‌های یأس‌آور احتمالی آن، اهمیت و ارزشی بیش از آن دارد که در وحلهٔ اول به نظر می‌رسد. وقتی دربارهٔ مشکلی که به آن دچار هستیم گفتگو را آغاز کردیم، می‌توان گفت، در بخشی از روند راه‌حل قرار گرفته‌ایم و دیگر تحت سلطهٔ مشکل نیستیم. به بیان دیگر حرکت روحی و فکری ما راه‌حل را یافته و خود به قسمتی از راه‌حل بدل شده است. هر قدر این راه‌یابی کوچك باشد، باز از جهت وجودی، جزئی از راه حل است، نه جزئی از مشکل. بنابراین می‌توان گفت برداشتن اولین قدم برای حل مشکل بسیار اهمیت دارد و قدمی است که ماهیت آن متعلق به حل مسأله است. همان‌طور که در ابتدا گفتیم، سرعت پیشرفت در این راه را نمی‌توانیم تخمین بزنیم. سرعت حرکت روح را چه در روند تفکر و چه بعد از آن را، نمی‌توانیم از قبل بدانیم.

بعضی وقتها گفته می‌شود، عشق تنها چیزی است که مورد نیاز است. البته این حرف صحیح است ولی به شرطی که عشق واقعی وجود داشته باشد، همهٔ کارها بخوبی انجام می‌شود. اما به نظر می‌رسد چنین عشقی بین ما وجود ندارد و للذا باید در پی راه دیگری باشیم. ممکن است ناامیدی، عصبانیت، نفرت و ترس وجود داشته باشد ولی بایستی راه و روشی را پیدا کنیم که برای این گونه احساسات هم جایی در نظر گرفته باشد. برای روشن شدن این مطلب داستانی دربارهٔ دو نفر از مشهورترین فیزیکدانان این قرن، آلبرت

اینشتاین و نیلز بور[1]، نقل می کنم. اینشتاین به یاد می‌آورد که در اولین دیدارش با بور خیلی از او خوشش آمده بود و هر دو با شور و هیجان دربارهٔ فیزیك بحث می کردند. ولی بالاخره به این سؤال رسیدند که در کجا نظریات و تصورات مختلف هر کدام از آنها، در بارهٔ راه وصول به حقیقت، واضح و روشن می‌شود.

زمینه‌های قضاوت بور، بر دیدگاه وی از تئوری کوانتا و زمینه‌های قضاوت اینشتاین بر تئوری نسبیت وی قرار داشت. آنها بارها درخصوص نظریات خود با حوصله و مهربانی صحبت کردند. بحث های بی ثمر سالها طول کشید و هیچ کدام از آنها تسلیم نظر دیگری نشد. هر دو به تفکر از مواضع آشنای خود اکتفا می کردند. سرانجام به این نتیجه رسیدند که بحث آنها فایده‌ای ندارد و درنتیجه شکاف عمیقی بین آنها ایجاد شد. بعد از آن مدتها یکدیگر را ندیدند. دورانی هر دو در انستیتوی پرینستون دورهٔ تحصیلات عالی را تدریس می کردند؛ اما ملاقاتی بین آنها پیش نیامد. ویل[2] ریاضیدان به‌نظرش رسید: خوب است بین این دو دانشمند ملاقاتی ترتیب دهد و حیف است که این دو از هم فرار کنند. به این منظور یك مهمانی ترتیب داد و آن دو را با دانشجویانشان دعوت کرد. اینشتاین و طرفدارانش در یك طرف اتاق و بور و شاگردانش در طرف دیگر اتاق نشستند. آنها به سوی یکدیگر نرفتند؛ زیرا موضع مشترکی برای صحبت آنها باقی نمانده بود. یافتن معنای مشترك برای آنها غیرممکن بود؛ چه، هرکدام به محقّ بودن نظر خود یقین داشتند. چگونه انسان می‌تواند در درك موضوعی با دیگران به تفاهم برسد وقتی که از محقّ بودن برداشت خود کمال اطمینان را داشته باشد؟ اگر طرف دیگر گفتگو هم مطمئن باشد که حقیقت را یافته است و این دو حقیقت هم با هم وفق نداشته باشند، در چنین وضعی، آیا رسیدن به تفاهم و درك متقابل امکان‌پذیر است؟

از این جهت لازم است از این تصور که ما محقق هستیم یا به حقیقت رسیده‌ایم صرف‌نظر شود. امکان دارد که انسان در اثر گفتگو به حقیقت برسد؛ اگرچه درواقع غرض از گفتگو،

1. Niels Bohr
2. Weyl

رسیدن به معنا و ارزش است. وقتی که معنا بدون رابطه و غیر منسجم باشد، هیچگاه انسان به حقیقت نمی‌رسد. شاید هر کس فکر کند معنای مورد نظر من دارای انسجام و معنای مورد نظر دیگران بی‌ربط است. به این طریق نمی‌توانیم به ارزشهای مشترك دسترسی پیدا کنیم. حقیقت را در گروه خود یا در گرو گروه خود می‌دانیم و خود را دلخوش می‌کنیم. اما در چنین حالتی منازعه و جدال ادامه خواهد یافت.

اگر لازم شود به ارزش گذاری مشترك و حقیقت مشترك برسیم، بایستی از راه دیگری برویم. شاید بور و اینشتاین می‌بایستی با هم گفتگو می‌کردند. ادعا نمی‌کنم که در آن موقعیت امکان‌پذیر بوده است، اما شاید با گفتگو، این توانایی پدیدار می‌شد که یك مخاطب واقعی را می‌یافتند و به نظریات یکدیگر دقت لازم را مبذول می‌داشتند و شاید هر دوی آنها دیدگاههای خود را قابل تغییر می‌دیدند و موفق می‌شدند فراتر از تئوری نسبیت و تئوری کوانتا به چیز جدیدی که مواضعشان را به هم متصل می‌کند، دست یابند. آنها از نظر تئوریکی به این کار قادر بودند، ولی فکر نمی‌کنم چنین تصوری از گفتگو، به ذهن این دانشمندان علوم طبیعی آن زمان رسید.

پایهٔ علوم طبیعی بر این تفکر استوار است که علم به شناخت حقیقت دست خواهد یافت؛ یعنی به حقیقت واضح. تصور گفتگو برای درك ساختار امروزی علم، مانند مذهب بیگانه است. علوم طبیعی از جهتی به صورت مذهب عصر مدرن درآمده و نقش یافتن حقیقت و استقرار آن را به عهده گرفته، همان نقشی را که در گذشته مذهب داشته است. به همین دلیل، دانشمندان نیز مانند مذهبی‌ها نمی‌توانند با داشتن تصورات و برداشت‌های مختلف از حقیقت، به هم نزدیك شوند.

ماکس پلانك[1] در این باره گفته است: «این طور نیست که افکار جدید حاکمیت پیدا کند، بلکه دانشمندان قدیمی می‌میرند، سپس افراد جدید با افکار جدید می‌آیند». اما ظاهراً راه صحیح، اینچنین نیست و به معنای آن نیست که در علم راه و روش دیگری نمی‌توان به کار برد. اگر دانشمندان علوم طبیعی با هم گفتگو کنند، به انقلاب مهمی در علوم طبیعی

---

1. Max Planck

خواهد انجامید. درواقع پرداختن به اصل گفتگو از وظایف اجتناب ناپذیر دانشمندان است. آنها می گویند: «بایستی گوش فراداد. بایستی از همهٔ امکانات برای این کار استفاده کرد»[۱]. اما متوجه می شوند که توانایی این کار را ندارند...».

دانش گفتگوی پر ثمر و شیوه‌های آن

در حین سفر به حوزه‌هایی که در آن جا گفتگو را مبتنی بر زمینه‌های علمی آن تجربه کرده‌اند به ویلیام اسحق در کمبریج رسیدیم. وی با پتر زنگه در مرکز آموزشهای سازمانی *OLC* در مدرسه مدیریت اسلوان[۲] در انستیتو تکنولوژی ماساچوست کار می کرد. *OLC* نهادی است که شرکت‌های بزرگ آمریکایی مثل فورد[۳]، اینتل[۴]، شل[۵] و هارلی-داویدسن[۶] آن را حمایت می کنند. مخارج این نهاد توسط پروژه‌های مشخصی تأمین می شود.

پتر زنگه در کتابی به نام: **نظم و اصل پنجم** که در سال ۱۹۹۰ منتشر شد، به نقش کلیدی گفتگو به عنوان یکی از پنج اصل مهم برای «سازمانهای یادگیرنده» اشاره کرده است. در سال ۱۹۹۲ مؤسسهٔ کلوگ[۷] مأموریتی برای یك پروژهٔ گفتگو با بودجه‌ای به میزان پانصدهزار دلار برعهدهٔ ویلیام اسحق گذاشت. با شرکت در این پروژه برای او امکان تحقیق علمی در مورد کاربردهای مختلف گفتگو در حوزه‌های مشخص عملی فراهم شد، به‌طوری که بعد از پایان پروژه، اقدام به تأسیس یك انجمن مشاوره به نام *DIAL-LOGOS* نمود که در آن عمدتاً به شکل‌های عملی گفتگو پرداخته می شد.

اسحق درصدد آن است که دربارهٔ گفتگو به عنوان یك اصل انضباطی تحقیق و کاوش

1. David Bohm; Vom Dialog, s.79-85, in: Der Dialog. Lee Nichol. Stuttgart: Klett-Cotta 1998.
2. Sloan
3. Ford
4. Intel
5. Shell
6. Harley-Davidson
7. Kellogg

نماید، تا متناسب با پیشنهاد دیوید بوهم، اطلاعات و نتایج دقیقی در مورد نقش گفتگو در چگونگی تفکر، توسعه، تغییرو تحوّل‌پذیری سیستم‌های اجتماعی گردآوری کند. مفاهیم و اصطلاحات علمی وی برگرفته از تحقیقات نظریهٔ کنش[1] و بر زمینه‌های مشخص پراتیك و عمل استوار است: بر اساس این نظریه، پژوهشگر خود بخشی غیر قابل انفصال از برنامه‌های تحقیقی و حوزه‌های بررسی خود است. سؤالات فرد محقق که برخاسته از شناخت و دیدگاه وی است، موضوع مورد بررسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

افکار تئوریسین‌ها و نظریه‌پردازان سیستم‌ها مانند جی فورستر[2] که طراح مدل‌ها و الگوهای تحلیل در گزارش «کلوپ رم» است، از تفکر فوق نشأت گرفته است، همچنین نظریهٔ روان‌شناسی میدان‌ها از کورت لوین[3] که از آلمان به آمریکا مهاجرت کرده است، نیز در اثر چنین نگرشی به‌وجود آمده است. در نظریه و روش اسحق، انرژی و نیروهای میدان و حوزه مشترك بین انسان‌ها، دارای نقش کلیدی برای ایجاد خلاقیت و تفاهم‌اند. نیروهای این میدان مشترك، انسان را آمادهٔ هرگونه تحول و فراتر رفتن از محدودیت‌های ذهنی و فکری می‌کند.

اسحق در جستجوی پاسخ این سؤال است که چگونه می‌توان به یك دیدگاه و نظام تفکر دست یافت که به‌وسیلهٔ آن بتوان وقایع و جریانات را با ارتباط‌های منسجم آنان شناخت. و یا به بیان دیوید بوهم چگونه می‌توان جزئی‌نگری را در تفکر کنار گذاشت؟

بنابه نظر اسحق، ما بایستی توجه را از مسیر رودخانه به طرف سرچشمه و منشأ و مبدأ آن معطوف کنیم: یعنی به نقطه آغازین مسأله رفته و سیر تفکر را به آن طرف هدایت نماییم. نه آن‌که به توصیف روند وقایع مشغول شویم. آن هنگام که سرچشمه‌های افکار شناخته شود، مشکلات به‌وجود آمده به آسانی قابل بررسی‌اند.

دومین هم صحبت ما خانم دانا ظهر[4]، دانشمند فیزیك کوانتاست که او نیز به بررسی

---

1. Aktion
2. Jay Forester
3. Kurt Lewin
4. Danah Zohar

و توضیح مفهوم گفتگو هم پرداخته است. وی زمینه شناخت خود را نظریه بوهم می‌داند. طبق نظر هر دو، جزئی‌نگری باعث مشکلات و تضادهای جهان شده است. بوهم در کتاب گفتگو می‌گوید:

«به گمان من، تصور این که سختی‌های راه مشکل اصلی محسوب می‌شود، یکی از عوامل عمده‌ای است که مانع برخورد صحیح و یافتن جواب مناسب برای حل آنها می‌شود.» ازاین روست که ظهر پیشنهاد می‌کند، بایستی اول دیدگاه‌ها را عوض کرد، تا بتوان آن سوی تفکر را هم مشاهده کرد. از نظر ظهر، گفتگو بهترین وسیله و روش برای دست‌یابی به چگونه فکر کردن است.

از نظر او عناصر مبنایی فیزیك کوانتا در مقایسه بافیزیك نیوتونی، راهنمای انسان در دست‌یابی به دید و نظر جدید نسبت به سازمان‌ها و میدان‌های آموزشی است. از نظر ظهر، مغز انسان پیچیده‌ترین سیستمی است که در روی زمین رشد یافته است و می‌تواند مدل و الگوی اولیه‌ای برای چگونگی کنش در یك «سازمان یادگیرنده» باشد. وی تحقیق می‌کند که چگونه می‌توان ساختار مغز را برای طراحی «سازمان یادگیرنده» مورد استفاده قرار داد. از سه نوع کنش و نقشی که مغز دارد، دو مرحله آن قابل مقایسه با فرم‌های معمولی سازمانی است و نقش مرحله سوم را ظهر، با مدل «سازمان یادگیرنده» مقایسه می‌نماید.

اولین مرحله سازمانی، هدایت تحریکات عصبی به مغز است که شبیه سیستم تلفن است. اگر در جایی ارتباط قطع شود، پیام به محل اصلی نمی‌رسد. این مرحله سازمانی شبیه هدایت اطلاعات در سیستمی با مدار پیوسته و سریال در کامپیوتر است. این همان فرم سازمانی است که طبق اصل خطی کار می‌کند.

طبق نظر ظهر این نوع کار در بعضی از برنامه‌های تربیت مدیر دیده می‌شود. این افراد می‌خواهند هدایت برنامه‌ریزی شده مدیران را به زبان و طراحی برنامهٔ اعصاب تغییر دهند.

دومین مرحله سازمانی مغز، شبکه ارگان عصبی است. یعنی ارتباطات عصبی یك سلول مغز با صدها سلول دیگر مغز، سیستمی متشکل از ارتباطات لایتناهی می‌سازد. در این سیستم مشبك موازی -و نه خطی و سریال- داده‌ها و اطلاعات بر اساس تداعی معانی بررسی و استعداد بازشناسی الگو امکان‌پذیر می‌شود؛ نظیر شناختن اشخاص و یا

به‌خاطر آوردن هنر دوچرخه‌سواری و از این قبیل. این الگوها در اثر تجارب مکرر و مجدد کامل و ارتباطات عصبی مربوط به آن قوی‌تر می‌شود. ما در این مرحله سازمانی است که قادر به شناخت روابط پیچیده هستیم.

ظهر عقیده دارد: «مشکلی که در اثر این نوع تفکر به‌وجود می‌آید، آن است که روند شناخت در خفا جریان پیدا می‌کند. الگوهایی که انسان در اثر ممارست کسب کرده است، اکثراً ناآگاهانه است، به همین جهت جریان این نوع فعالیت‌های ذهنی و تفکر را نمی‌توان خوب توصیف کرد. هنگامی که فرزندم از من سؤال نمود که با کدام پا پدال ترمز را فشار می‌دهم، فوراً جواب آماده نداشتم ولی پای مربوطه را داشتم.»

در سازمان‌ها هم عیناً کنش‌های بدون تأمل و تفکر وجود دارد. این گونه رفتار، در ساختار، در سلسله مراتب سازمانی، در فرم‌های همکاری و در مغزهای افراد ظهور پیدا می‌کند.

سومین مرحله سازمانی مغز از نظر ظهر پیچیده‌ترین مرحله است، زیرا کسی بدرستی نمی‌داند این سازماندهی عملیاتی چگونه کار می‌کند.

با دیدن یك لیوان آب، قسمتی از مغز یك فرد، حجم آب را می‌بیند و تخمینی می‌زند، فرد دیگری قطعه کوچك لیمویی را که روی لبهٔ لیوان است می‌بیند، فرد دیگر بازتاب نور را در آب مشاهده می‌کند و باز یك نفر دیگر به میزان آب در لیوان توجه می‌کند. این نقش‌ها و کنش‌ها در مغز پراکنده هستند و در عین حال به نوعی با هم ارتباط پیدا می‌کنند. با دیدن لیوان چه جریانی در مغز اتفاق می‌افتد؟ آیا قسمت‌های منفصل و مجزای مغز است که این عناصر را مستقل از یکدیگر درك می‌کند؟ به نظر من در مغز نوعی عوامل کوانتومی، به جریان می‌افتند که ادراکات عصبی و آثار چنین روندی را به طور همزمان هماهنگ می‌کنند.

ظهر از مفهوم «تفکر کوانتومی» به صورت استعاره برای روند تفکر انسان استفاده می‌کند. وقتی که کار مغز به این مرحله از ساماندهی می‌رسد، قابلیت خلّاق شدن و امکان رسیدن به دیدگاه‌های جدید فراهم می‌گردد. یعنی سؤالات جدید شکل می‌گیرد و معنای تازه ایجاد می‌شود. این نوع فعالیت دماغی ناشی از فکر کردن به‌طور مشخص در اثر گفتگو

فعّال می‌شود و به جریان می‌افتد. دست یافتن به دیدگاه‌های تازه به معنای ایجاد اتصالات جدید در سطح عصب‌ها نیز هست. طبق نظر ظهر مغز انسان خود به خود در وضعیت بغرنج و غیرعادی از یك نوع گفتگوی طبیعی استفاده می کند: یعنی آنکه، تأمل می کند، در خود فرو می‌رود تصورات و فرضیه‌ها را در حال تعلیق نگه می‌دارد و امکانات فهم و برداشت جدید را ارزیابی می نماید.

در حال حاضر دانا ظهر باعنوان متخصص درامور مدیریت فعالیت می کند. او در کتاب جدید خود به نام *EEWIRING THE CORPORATE BRAIN* به بررسی این سؤال می‌پردازد که چگونه می توان ساختار و روش مدیریت در سازمان‌ها را متناسب با معرفت فیزیك کوانتا تنظیم نمود.

طرحی برای شناخت روند تفکر

طرح گفتگوی MIT

هدف از این پروژه تحقیق در مورد روش‌های عملی و امکانات اجرای گفتگو در پروسه‌های گروهی است. به کار بردن نتیجهٔ این تحقیقات در حوزه‌های مختلف فعالیت اجتماعی به منظور دست یافتن به شناخت عمیق تر از دیگر اهداف در این مورد است. برنامهٔ دوسالهٔ پروژهٔ دیالوگ که تحت مدیریت ویلیام اسحق در سال‌های ۹۴-۱۹۹۲ انجام گرفت، جزو اولین تحقیقات علمی دربارهٔ گفتگو است.

هدف‌های پروژه عبارت بودند از:

- تدوین یك نظریه در مورد گفتگو و تعیین و تنظیم یك راهبرد برای به کارگیری آن در عمل
- به کارگیری گفتگو در حوزهٔ کارهای مشخص مانند شهرداری، سازمان بهداشت و سازمان‌ها و کارگاه‌های صنعتی و تولیدی
- حمایت از برنامه‌های عملی و جاری گفتگو به وسیلهٔ تربیت عده‌ای راهنما و نیز توسعهٔ ابزار و آلات کار برای به اجرا درآوردن و همراهی روند گفتگو
- سازمان‌دهی یك سمپوزیم بین‌المللی در مورد دیالوگ پس از خاتمهٔ تحقیقات

دو ساله به منظور تأمل و تفکر در مورد نتیجهٔ به دست آمده و باز تاب آن برای توسعه بیشتر این حوزهٔ کار

علاوه بر پتر زنگه، و نمایندگان سه پروژه، دانشمندان و مجریان گفتگو از کشورهای آفریقای جنوبی، مکزیك، کانادا، بریتانیا نیز، یعنی روی هم رفته ۲۵ نفر در این سمپوزیم شرکت داشتند. آنها به منظور تحقیق در مورد به کارگیری گفتگو در حوزه‌های عملی در سال ۱۹۹۲ در سه پروژهٔ جداگانه به فعالیت مشغول شدند و تا سال ۱۹۹۴ در سه زمینه کاری به کار خود ادامه دادند:

- یك برنامهٔ گفتگوی محلی بین اعضای سازمان‌های بهداشت مانند بیمه‌ها، بیمارستان‌ها، پرستارها، ادارات مربوطه و پزشك‌ها
- یك برنامه گفتگوی اجتماعی با مسئولان شهرداری در بوستن[1] تحت مدیریت فریمن
- یك برنامهٔ گفتگو مربوط به سازمان‌ها با هیأت مدیره و اعضای سندیکای یك کارخانهٔ ذوب آهن در کانزاس[2]

امکان تغییر و تحول در طرز فکر جمعی

گفتگویی با ویلیام اسحق در بوستن

ویلیام اسحق رئیس شرکت دیا ـ لوگوس[3] است که دفتر آن در کمبریج قرار دارد. برنامهٔ خاص این شرکت ارائه راه و روش گفتگو، برای رشد و پیشرفت افراد، تیم‌ها و سازمان‌هاست. ویلیام اسحق رئیس پروژهٔ دیالوگ MIT و استاد مدرسهٔ عالی مدیریت بود و در پانزده سال اخیر نه تنها در آمریکا، بلکه در سراسر جهان برای معرفی و اجرای گفتگو فعالیت داشته است. اسحق در علوم سیاسی تحصیل کرده و رسالهٔ خود را در مورد فلسفهٔ سیاسی در مدرسهٔ عالی اقتصاد لندن نوشته است. او در رشتهٔ روان‌شناسی سازماندهی و

---

1. Bostan
2. Kansas
3. Dia logos

روان‌شناسی اجتماعی کاربردی از دانشگاه آکسفورد دکترا گرفته است.

هارتکه مایر: چه نوع برداشتی از گفتگو، زمینه و اساس پروژهٔ تحقیقی شماست.

اسحق: مفهوم گفتگو حتی در آمریکا به صورت یك مفهوم معمولی روزمره به کار گرفته می‌شود، اما در این پروژه گفتگو به معنای نوعی ارتباط است که عموماً تصادفی بوده و کمتر با برنامه‌ریزی قبلی اجرا می‌شود؛ مثلاً صحبت‌هایی که در سازمان ملل در پای میز مذاکرات انجام می‌گیرد وجه مشترکی با گفتگوی مورد نظر ما ندارند.

در طول اجرای پروژه تعریف‌های مختلفی از گفتگو ارائه شد. بر اساس نظریهٔ بوهم گفتگو به معنای «پرسش و کنجکاوی دائمی در مورد روندها، حتمیات و ساختارهایی است که مبنای افکار و اعمال انسان‌ها هستند.»

گفتگو به معنایی که مورد نظر مارتین بوبر است «ملاقات واقعی بین انسانهایی است که با صراحت و شفافیت سخن می گویند و از ریا به دور هستند.»

هـ: آیا می‌شود با مثالی روشن کنید که چگونه و به چه وسیله تغییر و تحول در تفکر به وجود می آید؟

اسحق: مثال‌های زیادی برای تفکر بر مبنای گفتگو وجود دارد، برای شما آلمانی‌ها حتماً طرح هنرمندانهٔ کریستوس[1] که نمای پارلمان آلمان در برلین را، با پارچهٔ آبی پوشاند، جالب و مهم است. برای من یك سمبل و استعاره بود، زیرا که وی اندیشه و تلقی مردم دربارهٔ پارلمان را به وسیلهٔ این کار تغییر داد. در اثر این عمل سمبولیك و رمزگونه تغییراتی در الگوی فکر جمعی امکان‌پذیر شد. شاید همه از معنای این طرح هنرمندانه آگاه نشدند، ولی این کار امکان شناخت جدیدی را فراهم ساخت، ظرف و محمل جدیدی، برای ادراك این ساختمان تاریخی خلق نمود. مردم در خیابان‌ها بودند و می‌رقصیدند و یك عید ملی را جشن گرفتند. این واقعه‌ای بود که یك تحول و یك جنبش درنحوهٔ تفکر به وجود آورد.

بازنگری ساختمان قدیمی و مشهور پارلمان آلمان

پوشاندن ساختمان پارلمان با پارچه به عنوان استعاره‌ای برای تغییر و تحول نگرش جمعی.

1. Christos

نویسندهٔ مشهور آلمانی س. میشائیل کولن[1] در سال ۱۹۷۱ کارت پستالی با عکس ساختمان قدیمی پارلمان آلمان برای کریستوس هنرمند مشهور می‌فرستد و به وی پیشنهاد می‌کند، این ساختمان را شبیه کارهای دیگر هنری خود با پارچه بپوشاند تا از این طریق امکان تازه‌ای برای گفتگو بین هنر و سیاست به وجود آید.

این ساختمان و معماری ویژه آن از جهات مختلف نمایانگر تصورات ذهنی و قدرت طلبی آلمان‌ها، و دوران پادشاهی و بالاخره ساعات سرنوشت‌ساز تبدیل آن به حکومت جدید آلمان بوده که در حین جنگ به آتش کشیده شد. سیاستمداران به دلیل آنکه این ساختمان و جایگاه خاطرات آن را در آگاهی عمومی مردم می‌شناختند، تغییر شکل سمبلیك آن را به وسیله کار هنرمندانهٔ کریستوس یعنی پوشاندن تمامی ساختمان به وسیلهٔ پارچهٔ آبی نه تنها قبول کردند، بلکه از این کار حمایت هم نمودند. به وسیله این عمل نمادین یك پالایش ذهنی از طریق رمز و رسم هنری انجام گرفت و آن هم در زمانی کوتاه قبل از آنکه پارلمان آلمان از شهر بن به این ساختمان تاریخی در برلن منتقل شود.

با مشاهدهٔ ساختمان پوشیده شده با پارچهٔ آبی، نه تنها امکان یك نوع تحول در دید مشترك و همگانی به وجود آمد، بلکه شرکت در پرده‌برداری این ساختمان، در هوای سرد و دربرابر قندیل‌های یخی و آویزان، خاطرهٔ پرنشاط و جالبی را پدید آورد. تبدیل ساختمان پارلمان هیتلری خالی و بسته‌بندی شده به پارلمان فدرال و دموکراتیك، دعوت به بازنگری در تفکر می‌کرد.

غرض از گفتگو، بازنگری و پرسش درمورد نوع تفکر و تغییر و تحول آن است. عادات و رفتار انسان دنباله‌روی نوع تفکر او است و در چهارچوب آن شکل می‌گیرد.

گفتگو از نظر ما مرام و روشی برای کشف مشترکات است و تلاش‌های نظری و عملی موجود را درمورد مراقبه و خودسازی، رشد سازماندهی و همکاری گروهی به وسیلهٔ تفکر مشترك تکمیل می‌نماید. گفتگو یك روند بنیادی است تا زمینه‌های آموختن

1. S.M.Cullen

مستمر را در چارچوب سازمان‌های مدرن فراهم سازد. یکی از اهداف گفتگو برقراری تماس با سرچشمه‌های مخفی تفکر است. به منظور آنکه زمینه‌ها شناخته شده و عواقب آن تغییر داده شود. از نظر بوهم یکی از عواقب چشمگیر این الگوهای مخفی جزئی نگری درجهان است.

مسأله و مشکل جزئی نگری بیش از هر وقت و در هر جا، وقتی به چشم می‌خورد که انسان‌ها سعی می کنند باهم درمورد مسائل مشکل چاره‌اندیشی نمایند. و به جای آنکه واقعاً با هم فکر کنند، به دفاع از رأی و نظر خود می‌پردازند و در پی اعمال قدرت بر دیگری برمی‌خیزند. نتیجهٔ این برخورد آن است که انسان به جای آنکه به دنبال اشتراکات باشد، بر اختلافات تأکید می کند و یا به اشتراکات ظاهری و دروغین می‌رسد که منجر به منازعات غیرخلاق گشته و بعضاً به برخوردهای مسلحانه کشیده می‌شود.

اینچنین نمونه‌هایی نشانگر موانعی است که بر سر راه آموزش خلاق قرار گرفته و باعث می‌شود که استراتژی‌های دفاعی، جانشین تلاش برای تفاهم میان انسان‌ها شود. مطلب اساسی در بررسی نظری امکانات گفتگو آن است که قدم‌های اولیه در میدان گفتگو با تأمل برداشته شود تا بتوان طبیعت این رفتار اشتباه را در چارچوب سیستم‌های اجتماعی جستجو نمود. جزئی‌نگری بزرگترین عامل در محدود شدن آگاهی و پافشاری بر الگوهای رفتاری خاص است.

با توجه به کارهای دیوید بوهم در پروژهٔ گفتگو روشن و مشخص شد که بسیاری از انسان‌ها ناآگاهانه، بر راهبردهای خاص ذهنی خود پافشاری می کنند. رفتار و عکس‌العمل انسان‌ها معمولاً تابع تجارب آنها و یا بازتاب تأییداتی است که در تجربه آن رفتارها و عکس‌العمل‌ها به دست آورده‌اند. البته طیف عکس‌العمل‌ها در یك موقعیت معین به دلیل خاطرات و تجارب گذشته بسیار محدود است.

بوهم از مثالی برای این منظور استفاده می کند: «اگر در شب سایهٔ بیگانه‌ای را در پشت سر خود احساس کنم، فوراً و خود به خود ـ از نظر فیزیولوژی اعصاب ـ و در سطح ذهن عکس‌العمل نشان می‌دهم. اما اگر مجدداً نگاه کنم و ببینم سایه مربوط به فرد آشنایی است، در آن صورت می توانم تفکر و عمل خودرا از نو سامان دهم، تأمل کنم و جور دیگری

عکس‌العمل نشان دهم.» مسألهٔ دیگر، این تصور اشتباه است که گویی تفکر و تجربیّات، انسان را همان‌طور که هستند توصیف می کند، مثل اینکه پنجره‌ای وجود دارد و واقعیت محضی خارج از وجود انسان اتفاق می‌افتد. این نوع خلق درونی مستمر از جهان خارج امروزه، با نام پردازش ساختارهای ذهنی و عصبی انسان، توصیف می‌شود. به این معنا ما در جهان زندگی نمی کنیم، بلکه در ساختارهایی زندگی می کنیم که ایجاد یك جهان را برای ما امکان‌پذیر ساخته‌اند.

مغز ظاهراً تصویرهای مستقل و قابل لمسی خلق می کند که به طور طبیعی بازتاب جهان هستند و این تصویرها را واقعیت تلقی می کند و متوجه می‌شود که اینها با تصاویر دیگر هم‌خوانی ندارند. به این طریق دست به قطب‌بندی می‌زند. قطب‌بندی نیز در اثر عادات فکری به‌وجود می آید، عاداتی که خود را توجیه می کنند و موضع گیری‌های مصرانه‌ای به‌وجود می آورد. ذهن موضع گیری‌های به نظر معنادار و با ارزشی را برای انسان به‌وجود می آورد و برای دفاع از آنها تلاش می کند.

عدم توانایی انسان در تغییر دادن روش برداشت و ادراك خود به علت امتناع از تأمل و درون‌نگری است. و همچنین از آن سبب است که افراد تردیدی در مورد «عینك» شخصی خود که از پس آن به امور می‌نگرند، ندارند. این کوری ساختاری و یا ناتوانی مزمن در پذیرش انتقاد، همه را بایستی به حساب جزئی‌نگری تفکر گذاشت. انسان در اثر جزئی‌نگری بر تصویر معینی در ذهن خود ایستادگی می کند و در برابر هر گونه تلاش برای تغییر آن مقاوم می‌ماند.

در اثر این نیروها که دارای تأثیرات مختلف و تعامل انسانی است، میدانی از دینامیسم اجتماعی به‌وجود می آید که پدیده‌هایی مانند استراتژی‌های دفاعی نظام یافته را تولید و نگهداری می کند.

هـ: چه عناصری در کار گفتگو برای شما نقش اساسی داشت؟

اسحق: یك عنصر مهم در کار پروژهٔ گفتگو ایجاد و توسعهٔ مدلی است برای به کار گیری گفتگو در روند تغییر و تحول سیستم‌های کلان. به نظر ما «میدان» مهم‌ترین سطح است. میدان را می توان محیط پیرامونی توجه جمعی، تصویرهای هویت ساز و افکار

به بیان نیامده تعریف کرد و به نظر ما مفهوم میدان، سطوح دیگر اعمال و رفتار قابل ملاحظه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

سطح میدان به وسیلهٔ کیفیت و نوع توجه جمعی، نوع گوش دادن، به وسیلهٔ صدا و نوع تعامل، به وسیلهٔ الگوهای استدلال مشترك و الگوهای پرسش و عمدتاً با چگونگی بازپردازی و درونی کردن ناآگاهانهٔ محتوای صحبت‌ها و گفتگوها معین می‌شود.

در گفتگو سعی بر آن است که هر دو بعد توجه انسان پرورش یابد. توجه واکنشی و توجه با تأویل و معنی‌یابی که عبارت است از: «توجه انسان به آنچه که انجام می‌دهد، در حین انجام آن». روند تفکر در فعالیت‌های دماغی انسان بسیار سریع است، بگونه‌ای که زمان کافی برای درك نیروهای مؤثر بر آن در نظر گرفته نمی‌شود. وقتی که از معلق نگاهداشتن تصورات صحبت می‌شود به آن معناست که باید بین داده‌های مشاهده شده و نتیجه‌گیری فکری ناشی از آن‌ها تفاوت قائل شد. باید روند فکری را که منتهی به نتیجه‌گیری معینی شده است بازنگری کرد.

برای آماده‌سازی زمینهٔ این تفکر احتیاج به فضای جمعی داریم که در آن اعتماد متقابل حکمفرما باشد. یعنی بعبارت دیگر، احتیاج به یك ظرف و محمل (کانتینر) داریم که فضای آن توجه جمع را همیشه معطوف خود نگهدارد و این امکان را ایجاد کند که عکس‌العمل‌های افراد و بازتاب آنها صریحاً بررسی شود و برخوردها آنچنان شفاف باشد که حاضرین بتوانند حتی «اعماق دریایی را که در آن شنا می‌کنند، ببینند.»

هدف در گفتگو ایجاد نوعی رابطه بین گفتگو کنندگان است که در آن احساس امنیت وجود داشته باشد. افراد بتوانند استراتژی‌های دفاعی و محدودیت‌های ذهنی خود و دیگران را به پرسش گیرند و همچنین در پی شناسایی و استفاده از چگونگی این گونه تغییر و تحول‌ها و ایجاد انگیزه‌ها باشند.

هـ: آیا می‌توانید مثالی از این گونه ذکر کنید که در نتیجه گفتگو و ارتباطات در یك گروه بزرگ روش و عادات غلطی کشف شده و یا رسم و مرامی متحوّل شده باشند؟

اسحق: دانیل کیم[1] پروژه‌ای را در شرکت فورد اداره می‌کرد. مدیران این شرکت متوجه شده بودند که هرگاه در پیاده کردن پروژه‌ای برای ساخت محصول جدیدی تأخیر می‌افتاد و کارکنان متوجه این تأخیر می‌شدند دورهٔ پرکاری آغاز می‌شد. اطلاع یافتن از تأخیر معمولاً باعث می‌شد که مدیران ارشد دخالت می‌نمودند و به منظور کنترل و ادارهٔ سیستم کارخانه به فکر جریمهٔ کارکنان می‌افتادند. البته مهندسان به دلیل چنین روشی انگیزه‌ای برای اعلام به موقع کندی‌ها نداشتند و وضع به جایی می‌رسید که در حوزه‌های دیگر کندی‌ها و تأخیرهایی پیش می‌آمد که در صورت اقدام بموقع می‌شد از آنها جلوگیری کرد.

بعد از استفاده از روش گفتگو و تجربهٔ آن در شرکت، برای همهٔ اعضا روشن شد که این نوع برخورد و عملکرد تأثیرات منفی دارد. با روشن شدن نارسایی‌ها اعضا ارتباط صریح و صادقانه‌ای را با یکدیگر آغاز کردند.

هـ: چه نتایج مهمی از این پروژه به دست آوردید؟

اسحق: در پروژهٔ *MIT* نتایج مهمی در چهار حوزهٔ زیر به دست آمد.

۱ـ گفتگو به صورت ستون اصلی در توسعهٔ سازمان‌های یادگیرنده درآمده است. یعنی حوزه مهمی از کار که در آن هیأت مدیران درصدد توسعهٔ سازمان‌های خود در امر آموزش و نیز ایجاد میدان‌های آموزشی باشند.

۲ـ گفتگو می‌تواند ابزار مؤثری برای استفاده از هوش جمعی و خود ساماندهی گروه باشد و همچنین روند شناسایی مشترك را توسعه و عمق بخشد.

۳ـ گفتگو امکان تحوّلات مهمی را در نحوهٔ برداشت و فهم انسان در خودشناسی فراهم می‌کند.

۴ـ گفتگو یك اقدام جدید و مبتکرانه است که هماهنگی کارها را در گروه امکان‌پذیر می‌سازد.

این چهار حوزه میدان وسیعی را برای تحقیق و فعالیت‌های عملی نشان می‌دهند

1. Daniel Kim

و در عین حال ابزارهای مؤثری برای رؤسا و مدیرانی هستند که می‌خواهند در حوزه‌های عمومی و خصوصی استراتژی‌هایی برای تغییر و تحول، جستجو و آزمایش کنند.

هـ: تأثیر این نتایج را بر سیستم‌های بزرگ اجتماعی چگونه ارزیابی می کنید؟

اسحق: من تأثیر نقش گفتگو را بر سیستم‌های اجتماعی به سختی می توانم تخمین بزنم، اما در پروژه خود تشخیص دادیم که انسان‌ها به وسیلهٔ گفتگو به همدیگر نزدیک می‌شوند و تفکر و پرسش جمعی را می آموزند، اما مطلب دیگری هم برای ما روشن شد و آن اینکه از بین بردن مرزها و محدودیت‌های محکم ذهنی و تغییر قالب‌های قدیمی امری مشکل است و برای تك تك افراد در ابتدا می تواند تزلزل و نگرانی ایجاد نماید. زیرا وقتی انسان‌ها شروع به جستجو و سؤال در مورد نظریات بنیادی خود می کنند وا لگوها و محدودیت‌های ذهنی خود را می‌شناسند؛ آنچنان نیست که فوراً مسلّمات جدیدی جایگزین آنها شود، اما در عین حال در رویکرد به گفتگو برای انسان شانس و امکان بزرگی نهفته است.

گفتگو: جهش کوانتومی در مغز

گفتگوئی با داناظهر در اکسفورد

دانا ظهر در آمریکا متولد شده است. وی در رشتهٔ فیزیك و فلسفه در انستیتو تکنولوژی ماساچوست تحصیل کرده است و سپس علوم دینی و فلسفه را در هاروارد نزد استادانی مانند اریك اریکسون[1] فرا گرفته است. فعلاً در دانشگاه بروکس[2] در آکسفورد انگلستان به تدریس اشتغال دارد. خانم ظهر به وسیله تألیفاتی مانند **کوانتوم و جامعهٔ کوانتومی** که اولی را در سال ۱۹۹۱ و دومی را در سال ۱۹۹۴ تألیف کرد، مشهور شده است.

هـ: چه رابطه‌ای میان دنیای فیزیك با تفکرات انسانی و سازمان‌های اجتماعی وجود دارد؟

1. Erik Erikson
2. Broakes

ظهر: سعی من بر آن است که بتوانم به وسیلهٔ ایده‌ها، افکار و دیدگاه‌هایی که فیزیك کوانتا در اختیار ما قرار داده است، طبیعت و کیفیّت خودآگاهی انسان و امکانات برقراری بهتر روابط انسانی را بفهمم. همچنین از این طریق چگونگی نقش سازمان‌ها را دریابم. فیزیك کوانتا ابزار مناسبی برای توسعه دادن به روابط اجتماعی در اختیار انسان قرار می‌دهد. علاوه بر اینها پیشرفت‌های علمی نشان می‌دهند که در مغز انسان پدیده‌های کوانتومی جریان دارند و هم اینها زمینهٔ تفکر انسان و توانایی‌های دماغی وی را تشکیل می‌دهند.

غرض اصلی من نشان دادن رابطهٔ بین دست‌آوردهای فیزیك کوانتا و طبیعت تفکر انسان است. گفتگو زمینهٔ مناسبی را برای نشان دادن این رابطه عرضه می‌کند. کیفیت ساختار یك سازمان هم به نظر من بایستی با توجه به تأثیرات کوانتومی در مغز و چگونگی فعالیت ذهن باشد.

هـ: شما در توضیحات خود مفاهیم فیزیکی به کار می‌برید. «کوانتا» در بررسی‌های شما چه معنایی دارد؟

ظهر: کوانتا به معنای یك بسته نیرو و یا کنش است و با معارف فیزیك کوانتا ارتباط دارد و نشان می‌دهد که جریان حرکت در سطح و مقیاس اتم‌ها خطی نبوده، بلکه به صورت جهش‌های متعارف کوانتومی اتفاق می‌افتند.

در صحبت‌هایی که با دیوید بوهم دوست ارزنده‌ام داشتم به ارتباط بین فیزیك کوانتا و دیالوگ پی بردم. وی تا آخر عمر خود به موضوع گفتگو اهتمام می‌ورزید.

اولین تجربه‌های خود را در این زمینه در کنفرانسی در آتن به دست آوردم. در آنجا برایم روشن شد که چه نیروهایی در امر گفتگو نهفته است. در این کنگره گروهی بودیم متشکل از افرادی از بیست کشور مختلف، دارای زبان‌های مختلف، مذاهب مختلف و تخصص‌های علمی مختلف، هیچ کدام نمی‌دانستیم که چگونه بایستی با هم صحبت کنیم.

ما را به گروههای مختلفی برای بحث و تبادل‌نظر تقسیم کردند. بعضی وقت‌ها بحث‌ها بالا می‌گرفت و افراد به سختی یکدیگر را تحمل می‌کردند. اما متعهد شده بودیم، هرطور هست در گروه بمانیم. بعداز گذشت پنج روز و در پایان کنگره، نه تنها

آموختیم به صحبت با یکدیگر تمایل داشته باشیم، بلکه مهم‌تر از آن آموختیم که به حرف یکدیگر خوب گوش بدهیم. یك هوش گروهی شگفت‌آوری در همهٔ ما به‌وجود آمد. در چنین روندی شرکت جستن بسیار جالب است. هرکس که در روند گفتگو شرکت کرده است، این موضوع را تأیید می‌کند، مثل آن است که انسان با بعد جدیدی از حیات خود تماس حاصل کرده است.

من از خود سؤال کردم که آیا روند کوانتومی در مغز ارتباطی با توانایی گفتگو دارد. چنین امکانی را بررسی کردم. به نظر می‌رسد که مغز خود از یك فرم و نوع طبیعی گفتگو استفاده می‌کند.

وقتی که مغز می‌خواهد آنچه را که در میدان ادراك وی اتفاق می‌افتد ببیند، شیئی را نگاه می‌کند و اگر آن را آشنا بیابد و از آن سابقهٔ ذهنی داشته باشد اطلاعات آن را بدون مشکلی به سیستم درونی خود منتقل می‌کند. اما اگر اتفاق غیرمنتظره‌ای بیفتد. مثلاً در خیابانی مشغول رانندگی هستید و ناگهان توپی روی جاده بغلتد بی‌درنگ شما ماشین را متوقف می‌کنید، در مغز اطلاعات مورد بررسی قرار می‌گیرد. «معنی توپ چیست؟» تداعی معانی آشنایی ایجاد می‌شود، مغز می‌داند چه باید بکند. می‌گوید: «توپ، بچه، ممکن است به دنبال توپ بچه‌ای بیاید، ماشین را باید متوقف کرد.» این به معنی خلاقیت است و روشی است که مغز هنگام دریافت و درك اطلاعات جدید به کار می‌برد. اما فرض کنیم چیز دیگری، مثلاً بشقاب پرنده[1] که ناشناس است ظاهر شود، در این صورت مغز یك پروسهٔ پیچیده‌ای را طی می‌کند. مغز داده‌های موجود را به سیستم پیچ در پیچ[2] می‌فرستد، که چیزی مانند پارلمان مغز است، در آنجا سعی می‌شود معنایی برای آن کشف شود. آیا می‌توان با دسته‌بندی‌های معمول آن شیئی ناآشنا را بررسی کرد؟ کاری که مغز در این نقطه انجام می‌دهد به حالت تعلیق درآوردن و جدا کردن دسته‌بندی‌های عادی و معمول است، یعنی نوعی فاصله گرفتن از طرح و فرضیات و پیش‌فرض‌های معمول، مغز به خود

1. UFO
2. Limbisch

می گوید: دوباره از نو شروع کنیم.

مغز بنای تصویر جدیدی از واقعیات را به منظور جویا شدن و شناسایی شروع می کند، که این شیئی ناآشنا چیست، و چگونه می توان اطلاعات جدیدی در مورد آن به دست آورد. بایستی همهٔ پیش‌داوری‌ها به کنار رود. در آن صورت مغز می تواند روی اطلاعات جدید کار کند، الگوی تعامل و ارتباط جدید با دسته‌بندی جدید بسازد. در این امر خلاقیت انسانی قرار دارد و این همان چیزی است که در روند گفتگو شاهد آن هستیم، زیرا که انسان با دسته‌ای از طرح‌ها و تصورات در گفتگو حضور پیدا می کند. وقتی که شما با انسان‌های دیگر صحبت می کنید، متوجه می‌شوید که آنها هم دیدگاه‌ها و نظرات مختلفی دارند و وقتی که اینها متفاوت باشند به برخورد منجر می‌شود.

از شرط‌های مهم گفتگوی صحیح و موفقیت در گفتگو، شناختن دیدگاه‌ها و نظریات اولیه و زیربنایی خود انسان است. باید برای مدتی پیش‌داوری‌ها و تصورات را کنار گذاشت، در این صورت انسان آمادهٔ فهم و درك اطلاعاتی است که با آن روبرو می‌شود. در آن صورت رأی جدید و طرح‌های جدید و دسته‌بندی‌های جدید که برای بررسی موقعیت گفتگو لازم است به وجود خواهد آمد. و این نوع برخورد خلاقیّت آفرین است و این همان کاری است که مغز هم هنگام برخورد با داده‌های جدید انجام می‌دهد.

اگر نوع برخورد و بررسی مغز را در برابر اطلاعات دریافت شده بفهمیم، متوجه می‌شویم که گفتگو به آن معنا که در اینجا توصیف می‌شود همان حرکت طبیعی مغز است.

هـ: مفهوم گفتگو به عنوان پدیدهٔ اجتماعی به چه معناست؟ آیا این روند باعث تغییر و تحول کارآیی ادراك انسان است؟

ظهر: مفهوم گفتگو با معنای قدیمی یونانی دیالوگ ارتباط دارد. یونانی‌های قدیم در میدان عمومی یکدیگر را ملاقات می کردند و از این طریق دموکراسی را زنده نگه می‌داشتند. مردم شهر آتن به این میدان‌ها می آمدند و تمام روز با هم صحبت می کردند. ظاهراً مسأله‌ای حل نمی کردند، در پی یافتن راه میانه برای موضوعی نبودند، در پی رسیدن به اجماع نبودند و کسی را هم انتخاب نمی کردند. آنها آنقدر با هم صحبت می کردند تا

به نتیجه‌ای برسند که به عنوان توافق مشترك مورد قبول همگان بود و از نگرش‌های مختلف آنها ایجاد شده بود. و این چیزی بود که آنها دموکراسی می‌نامیدند. جمعیت آتن رشد کرد و به مرور زمان تعداد بیشتری از مردم آتن در این کار شرکت داشتند و کم کم این کار به نظرشان وقت گیر و پیچیده آمد، بنابراین افرادی را استخدام کردند که به نمایندگی از طرف آنان صحبت کنند و بعدها انتخابات به وجود آمد. یك فیلسوف آتنی می گوید: انتخابات در واقع پایان دموکراسی بود. زیرا مردم دیگر دور هم جمع نمی‌شدند تا به حرف یکدیگر گوش دهند و به توافقی که نشأت گرفته از تفاهم مشترکشان بود برسند. نلسون ماندلا می گوید:

طریقه‌ای را که در دوران ریاست جمهوری خود در آفریقای جنوبی به کار بردم، تحت تأثیر تجربیات گذشتهٔ من بود. این تجربیات را در اثر دیدارهای رئیس قبیله کسب کرده بودم. همیشه دیدارهای جمعی قبیله‌ای را دنبال می کردم که به طور مرتب در میدان بزرگ به وجود می‌آمد و برایم بسیار آموزنده بود. زمان این گردهمایی‌ها هیچ گاه از قبل تعیین نمی‌شد، وقایع تازه‌ای که پیش می‌آمد، دیدار جمعی را لازم می‌نمود. از این تجمعات استفاده می‌شد تا دربارهٔ اوضاع ملی توضیح داده شود. مثلاً هنگام خشکسالی، بروز بیماری‌های واگیر، وضع دام‌ها، دستورات ادارات و یا قوانین جدیدی که مأموران وضع می کردند. هر کس که به آن قبیله متعلق بود می‌توانست شرکت کند و خیلی‌ها پیاده و یا با اسب می‌آمدند. در چنین موقعیت‌هایی مأمور دولتی می‌آمد و عده‌ای از مشاوران عالی‌رتبه هم با وی بودند که جمع مأمور دولت را تشکیل می‌دادند و قضاوت می‌نمودند. اینها مردان خبره‌ای بودند که تاریخ قبیله و سنت‌های قومی را می‌شناختند و نظر آنها بسیار معتبر بود. وقتی که قرار بود ملاقاتی در میدان صورت گیرد، مأمور دولت به وسیلهٔ نامه، خبرگان را دعوت می کرد و همه در میدان جمع می‌شدند و مردم هم می‌آمدند. مهمان‌ها در مقابل خانهٔ مأمور دولت جمع می‌شدند. مأمور دولت جلسه را با تشکر از حضور همه افتتاح می کرد و توضیح می‌داد به چه دلیل همه جمع شده‌اند. بعد از آن دیگر حرفی نمی‌زد تا وقتی که گردهم‌آیی به پایان خود نزدیك می‌شد. هر کس که میل داشت صحبت می کرد و دموکراسی به معنای واقعی خود وجود داشت.

در ابتدا از جرأت و جسارت مردم که به مأمور دولت انتقاد می کردند تعجب می کردم. اما هرچه قدر هم که انتقاد با احساسات همراه بود، باز هم مأمور دولت گوش می‌داد، بدون آنکه دفاعی کند و یا احساسی نشان دهد.

این گردهم‌آیی آن قدر طول می کشید تا نوعی توافق نظر حاصل شود. البته بعضی اوقات هم اجماع در آن بود که به دلیل نرسیدن به توافق صبر کنند و در زمان مساعدتری دورهم جمع شوند و بالاخره راه‌حلی پیدا کنند. دموکراسی به آن معنا بود که به حرف همه گوش داده شود و تصمیمات مشترکاً گرفته شود. حاکمیت اکثریت، تصور بیگانه‌ای بود. اقلیتی توسط اکثریتی تحت سلطه قرار نمی گرفت.

در پایان گردهم‌آیی، وقتی که خورشید به غروب نزدیك می‌شد، مأمور دولت صحبت می کرد و آنچه را که گفته شده بود جمع‌بندی می کرد. اگر هم گردهم‌آیی به نتیجهٔ جمعی نرسیده بود، جلسهٔ بعدی را اعلام می‌نمود. در پایان جلسه هم آواز دسته‌جمعی خوانده می‌شد.

من در نقش خود به عنوان رهبر، همیشه از این اصول رهبری تبعیت می کردم، یعنی همان‌طور که مأمور دولت قبیله‌ای عمل می کرد. همیشه سعی کردم صدای دیگران را که حرفی برای گفتن داشتند بشنوم، قبل از آنکه نظر خود را ابلاغ کنم. اکثراً نظر خودم جمع‌بندی آن چیزی بود که در بحث شنیده بودم.»[1]

هـ: آیا این را روند دیالوگ می‌نامید؟

ظهر: ما امروز کلمه دیالوگ را به معنای باهم حرف زدن به منظور دست یافتن به نوعی هوش و استعداد جمعی به کار می‌بریم. گفتگو امکاناتی را به وجود می آورد که هر کدام از ما خود به خود داریم ولی تنها در روند چنین گروه‌هایی فعال می‌شود.

اینکه این روند را چه می‌نامیم، مهم نیست، آنچه را که سرخ‌پوستان در گردهم‌آیی خود به نام تیپیس[2] انجام می‌دهند، حتماً گفتگو می نامیدند. اما نوعی از گردهم آیی است که

1. Nelson Mandela, Der Lange Weg Zur Freiheit. Autobiograghie, Frankfurt, 1997
2. Tipis

در جوامع شکارچی و بدوی تشکیل می‌شد و در آن مشکلات خود را حل می‌کردند و آن قدر به صحبت ادامه می‌دادند تا یک یک افراد می‌دانستند چه باید انجام دهند.

گفتگو یک توانایی طبیعی است که بشر از ابتدای تاریخ خود از آن استفاده کرده است. ما در فرهنگ ماشینی خود این توانایی را فراموش کرده‌ایم، در فرهنگ فردگرا که دیدگاه‌های فردی تحمیل می‌شود، گفتگوی واقعی انجام نمی‌گیرد.

برای اجرا و انجام گفتگو باید آمادهٔ گفتن چنین جملاتی بود: «من نمی‌دانم»، «مطمئن نیستم» و یا «شاید من مهمترین فرد در اینجا نباشم»، «شاید نظر من مقدس نباشد». نظریات متحجرانه راه را برای انجام یک گفتگوی خوب مسدود می‌کنند.

فکر می‌کنم با نهضت طرفداری از گفتگو که امروز به‌وجود آمده، گفتگوی واقعی جای خود را پیدا کند. مردم آگاه شده‌اند که فرهنگ پرس و جو مهم است و این توانایی‌های قدیمی را مجدداً پرورش می‌دهند.

گفتگو شاید بهترین و ساده‌ترین راه برای تجدید ساختار ذهنی و فکری باشد. اگر بخواهیم تغییری در خود و یا جامعهٔ خود به‌وجود آوریم، بایستی نوع تفکر خود را تغییر دهیم.

در نوع رابطهٔ ما با انسان‌های دیگر و در نوع رفتارمان دام‌هایی وجود دارد، که ناشی از طرز تفکر و برداشت ما از واقعیات است، و این دام‌ها انسان را اسیر و بردهٔ خود می‌سازند. بهترین راه برای تغییر دادن طرز تفکر، یافتن راهی است برای بازنگری تصورات و بازسازی آنها به طرزی که مفید و یاری‌دهنده باشند.

گفتگو در گروه‌های کوچک بسیار موفقیت‌آمیز است. هنوز روشن نیست که برای بهره‌گیری از گفتگو در سازمان‌های بزرگ و اجتماعات بزرگ اصل گفتگو را چگونه بایستی به کار بندیم. شاید لوازم و شرایط و تکنیک‌های دیگری باشد که بایستی به اصل گفتگو برای بکارگیری در سازمان‌های بزرگ اضافه گردد. اما در حال حاضر گفتگو در گروه‌های ۲۵ـ۳۰ نفره باعث به کار انداختن هوش جمعی می‌شود و زمینهٔ تجدید ساختار فکری را فراهم می‌سازد و هوای تازه‌ای در مغزها می‌دمد.

هـ: چه تجاربی باعث تغییر تفکر شما شده است؟

ظهر: ما همه اسیر تصورات و نظریات خود هستیم. بر گردیم به فیزیک آگاهی و ببینیم مغز چگونه عمل می کند: تصور ما این است که مغز یك سیستم خودگردان است، از داده‌ها استفاده می کند و از آنها تصویر مناسبی می‌سازد. مغز همیشه روی اطلاعات داده شده به این نحو عمل می کند و ما هم با اطلاعات پیچیده‌تر دربارهٔ طبیعت، همنوعان خود، تجربیات خود، و ارزش‌ها و اخلاق به همین شیوه عمل می کنیم. تمایل انسان در آن است که یك تصویر منطقی از جهان بنا کند و مغز هم همین کار را می کند.

گفتگو و دیالوگ از آن جهت بسیار جالب و مهم است، که تصویر ما را از جهان عیان و روشن می‌سازد. مثل آن است که انسان در یك آیینه نگاه کند و درون مغز خود را ببیند. یك مرتبه با خود می گوید: «وای بر من، که این طور فکر می کردم و چنین پیش داوری‌هایی داشتم و آنها را نمی‌شناختم.» در چنین حالتی است که انسان شروع می کند طرز تفکر خود را تغییر دهد و نگرش تازه‌ای نسبت به جهان پیدا کند و همانند انسان از نو متولد شده در گفتگو شرکت می کند.

این روند ممکن است هفته‌ها به طول انجامد، بعضی‌ها در اثر گفتگو مردد می‌شوند. تجربهٔ گفتگو قدم نهادن در دنیایی پر از سؤال، ولی رضایت‌بخش است.

هـ: چه اصولی در روند گفتگو برای شما مهم بود؟

ظهر: وقتی که به یاد گروه گفتگو در آتن می‌افتم به نظرم می‌رسد مهمترین شرط در گفتگو صبر و حوصله و ادامه دادن به شرکت در آن است. در ابتدا دنبال عذرهای مختلفی می گشتم که جلسهٔ گفتگو را ترك کنم. روند آن، بسیار مشکل است، از آن جهت که در واقع، از نظر فیزیکی، باید چیزی در مغز تغییر کند. مغز در پی الگوهای فکری تازه می گردد و انرژی زیادی لازم دارد. در یك گفتگوی صحیح انسان از نظر فیزیکی خود را بازسازی می کند.

فصل ۴

ده شرط اساسی گفتگو

ما در طول فعالیت خود در جلسات متعددی که در هر کدام از آنها به نوعی تمرین گفتگو می‌شد شرکت کرده‌ایم. در همهٔ این جلسات عناصر گفتگو مثل احترام متقابل، اعتماد به یکدیگر گوش دادن به سخنان و نیز داشتن مخاطب رعایت می‌شد. با این وجود از دوستان ما کمتر کسی است که در خود توان اجرای گفتگوی واقعی را داشته باشد و یا خود را قادر به راهنمایی گروه گفتگو کننده‌ای بداند. اما کسانی که موفق به گفتگوی واقعی شده‌اند آن را سعادت، و یا بعبارت و بیان مذهبی، نعمت توصیف می کنند.

منظور از نوشتن این کتاب و ارزش طرح جهانی گفتگو در آن است که گفتگو را بتوان به صورت یك اصل و نظام تدریس نمود و نه آنکه آن را به شانس و تصادف واگذار کرد.

نکاتی که توجه بدان‌ها در یك گفتگوی واقعی ضروری است:

۱. موضع یادگیرنده

معمولاً عادات فرهنگی انسان را بر آن می‌دارند که از موضع فردی عالم و دانا در جمع حاضر شود. برعکس، دانش آموز در موضع فراگیری است و به عنوان یك روح مبتدی، آمادگی

دارد بپذیرد که در واقع چیزی نمی‌داند. داشتن چنین روح طالبی، انسان را بر آن می‌دارد تا فضای آماده‌ای را برای بازنگری الگوهای ذهنی و رفتاری خود ایجاد نماید.

آقای شونریو سوسوکی[1]، استاد بودایی چنین گفته است: «در روح مبتدی امکانات زیادی وجود دارد که در روح کارشناس وجود ندارد.»

۲. احترام کامل

احترام به یادگیری به معنای آن است که دیگری را در نوع وجودیش به رسمیت بشناسیم و حتی بتوانیم موقتاً خود را به جای او فرض کنیم و تصور کنیم که اگر در شرایط مشابه او بودیم، شاید همان خصوصیات را می‌داشتیم و همان طور فکر و عمل می‌کردیم. احترام به دیگری فراتر از مسامحه در برابر دیگری است؛ زیرا با نوعی فعالیت همراه است که هم احساس شدن را دربر دارد. با احترام گذاشتن، انسان هویت دیگری را می‌پذیرد، علاوه بر آن سعی می‌کند به زندگی از منظر او نگاه کند. یك دانشمند آمریکایی به نام لانگ فلوا[2] می‌گوید، اگر انسان سرگذشت پنهان دشمن خود را بخواند، می‌بیند که او هم در زندگی درد و رنج زیادی داشته است و در آن صورت می‌تواند دشمنی‌ها را کنار بگذارد.

۳. آمادگی دریافت و باز بودن ذهن

جریان گفتگو نیاز به ذهن باز دارد. توانایی‌ها و مطالب نویی که در اثر گفتگو نصیب انسان می‌شود، همه مشروط به فضای باز و بدون تعصب است.

دیوید بوهم می‌گوید، در صورتی که دو یا چند نفر آماده باشند در برابر یکدیگر در تصورات و برداشت‌های خود تجدیدنظر نمایند، در آن صورت ذهن باز و فضا بدون تعصب می‌گردد و اینچنین افرادی هستند که آمادگی لازم برای تبادل آرا و همفکری را دارا می‌شوند. وقتی که افراد علاقه‌مند به شرکت در گفتگو، آمادگی لازم، برای پذیرفتن و

1. Shunryu Susuki
2. Long Fellow

فهمیدن دیگری و تجدیدنظر در طرز تفکر خود را نداشته باشند، در آن صورت گفتگو شکست خواهد خورد.

چگونه می توان ذهن را آزاد کرد؟ اگر انسان به هم صحبت‌های خود اعتماد داشته باشد و مطمئن باشد که کسی در صدد آسیب رساندن و تحقیر وی نیست، می تواند با ذهن باز با آنها روبرو شود. در جو مجادله و اقتدارطلبی چنین امنیتی وجود ندارد. بلکه در آن جو جناح‌بندی و حمله و دفاع مطرح است و افراد سعی می کنند بر موضع خود ایستادگی کنند و در جمع به عنوان برنده ظاهر شوند.

۴. از دل سخن گفتن

بر اساس یك سنت قدیمی بومی‌های آمریکایی در گردهم آیی‌های خود یك پند را رعایت می کنند و آن عبارت است از جملهٔ: «حرف دلت را بزن و سخن کم کن» بعضی اوقات سخنان و بحث‌های روشنفکرانه و طولانی باعث می‌شوند کلام و احساس واقعی از بین برود و یا مخفی بماند. البته «حرف دلت را بزن» نه به این معناست که فکر وذهن جایی در گفتگو ندارد. برعکس تفکر در نقطهٔ مرکزیِ توجه است. بخصوص روند تفکر و اینکه انسان چگونه معانی را خلق می کند، موضوع بررسی ماست. یعنی در پی آن هستیم که ببینیم انسان چگونه پدیده‌های محیط و اطراف خود را درك می کند.

تجربه به ما نشان داده است که بیشتر افراد در گفتگوهای خود به واقعیت بی توجه هستند، یعنی با مطلق گرایی و بدون ارتباط با واقعیت خود، میل دارند از مردم و از انسان، به طور کلی، سخن گویند و نه از خود. افراد دیگری هم هستند که به هنگام حضور در جمع از کلی گویی افراد، عصبانی می‌شوند و به همین جهت مشکلات خصوصی خود را مطرح می کنند، تا افرادی که کلی گویی می کنند متوجه شوند و بتوانند به طور صحیح در روند تفکر حضور پیدا نمایند. مثلاً با احترام می گویند: «تو با کلی گویی‌های سیاسی حوصله مرا سر بردی».

معنای از دل سخن گفتن می تواند این باشد: از مطلبی سخن می گویم که واقعاً برایم مهم است و وجود مرا تحت تأثیر قرار داده است. صرفاً به دلیل اظهار وجود، تظاهر و

نشان دادن قدرت خطابه سخن نمی گویم، بلکه سعی می کنم خود را آن طور که هستم نشان دهم.

شلدون کُپ[۱] شهامت معرفی حقیقی خود را این گونه توصیف می‌نماید: «اگر بدون توجه به عکس‌العمل دیگران و بدون پرده‌پوشی صحبت کنم، ممکن است بعضی‌ها خود را مورد خطاب احساس کنند. اگر در نظر داشته باشم که کسی که مرا نمی‌شناسد چگونه مرا دوست خواهد داشت دیگر عکس‌العمل دیگران برایم بی‌تفاوت خواهد بود. لذا برای پرهیز از تنهایی بایستی با صراحت حرف دل را زد. اگر در صورت کنار زدن ماسك از چهره‌ام، چیزی را که واقعاً نصیب من است به دست می آورم، پس تصمیم می گیرم ماسك را کنار بگذارم.»[۲]

۵. شنیدن

«انسان اگر با دل گوش دهد، معنا را کشف خواهد کرد. همان طور که چشم نور را می‌بیند و گوش صدا را می‌شنود، دل هم عضوی برای دریافت معناست.» دیوید اشتاین دل ـ راست[۳].

داشتن مخاطب واقعی یکی از تجربه‌های ارزشمند است. این تجربه شبیه آن است که انسان به یك میدان وسیع و روبه‌رشد دعوت شود و در آن میدان خود را کشف کند و با بصیرت و خلاقیت و خوشحالی و دقت از چیزی صحبت کند که تا آن موقع از آن خبر نداشته است. تأثیر گفتگو در صورتی که شرکت کنندگان آن، با آغوش باز و با احتیاط در ارزیابی، به سخنان یکدیگر خوب گوش فرادهند چند برابر خواهد شد. اعتماد متقابل و گشاده‌رویی در چنین فضایی به‌وجود می آید. زیرا که گفتگو کنندگان احتیاج به صرف انرژی برای فهمیدن اشاره‌های غیرعلنی حضار در نارضایتی و یا در قضاوت ندارند. هم حس شدن با

---

1. Sheldon Kopp
2. Sheldon kopps, triffst du buddba unterwegs, pyschotherapic und Selbsterfahrung, frankfurt a. fisher taschenbuch verlag 1984-8.27.f.
3. D. steindl Rast

مخاطب نوعی فعالیت و اعمال اراده است. وقتی که با دقت و با حضور ذهن گوش می‌دهیم، متوجه قضاوت‌های عکس‌العملی و منفعل خود در برابر سخنان مخاطب می‌شویم. در این حال متوجه نوع برداشت و قالب‌های فکری خود می‌شویم. در این صورت روند جواب دادن به طور طبیعی تغییر می کند، بدون آنکه لازم باشد خود را مؤاخذه نماییم و یا آگاهانه تصمیم بگیریم مواضع انتقادی خود را تغییر می‌دهیم. هم حس شدن با گوینده به هنگام شنیدن، بدان معناست که حتی معانی و ارزش‌ها و احساساتی را که گوینده هنوز از طریق کلمات ابراز نکرده، برای مخاطب قابل لمس می‌شوند. به طوری که لیوگود[1] وصف می کند، در اثر گوش دادن، خلاقیت چشمگیر و غیرمنتظره‌ای ایجاد می‌شود:

«یك نقش اساسی حیات! شنیدن به آن معناست که انسان آنچنان گوش دهد که طرف مقابل بتواند آنچه را که معمولاً نمی تواند به بیان آورد، بگوید. انسان در مقابل بعضی از شنوندگان می تواند مطالبی را در یك سخنرانی بگوید، که چند دقیقه قبل از آن به ذهنش نمی‌رسیده است. برای من به‌طور جدی و مکرر اتفاق افتاده است، که مهم‌ترین معلومات و استنتاجات ذهنی من به هنگام گفتگو به وجود آمده است، اغلب هنگام صحبت گروهی و یا در سخنرانی‌ها در اثر داشتن مخاطب، موضوعی به طور غیرمنتظره در ذهنم تکمیل می‌شود و با شگفتی به این نتیجه می‌رسم که تا موضوع را فراموش نکرده‌ام با سرعت یادداشت نمایم.»[2]

میشائیل انده[3]، نویسندهٔ رمانتیك و افسانه‌پرداز، نیروی تحول‌آمیز شنیدن را در مومو[4]، شخصیت داستان خود به صورت درخشانی عرضه داشته است:

این چنین بود که مومو مهمانان زیادی داشت. اکثراً می دیدند که کسی پهلوی او نشسته است و گاهگاهی با وی صحبت می کند. اگر کسی به مومو احتیاج داشت ولی نمی‌توانست به دیدن او برود، کسی را به دنبالش می فرستاد و مومو به دیدن او می‌رفت. و

---

1. Livegoed
2. B.C. J. Lievegoed
3. Michael Ende
4. Momo

اگر کسی هنوز متوجه نشده بود که به مومو احتیاج دارد، دیگران به او می گفتند: «برو پهلوی مومو»

اما چرا؟ آیا مومو خیلی باهوش بود و می‌توانست به هر انسانی، پیشنهاد خوب و مناسب دهد؟ آیا اگر کسی احتیاج به تسلی داشت، مومو همیشه کلمات مناسب پیدا می کرد؟ آیا قضاوت های او عاقلانه و با انصاف بود؟

هیچ کدام از اینها.

آنچه که مومـوی کوچك بر خلاف دیگران می‌توانست انجام دهد، «شنیدن» و «گوش فرا دادن» بود. بعضی خواهند گفت، این که کار مهمی نیست، هر کسی می‌تواند به حرف‌های دیگران گوش دهد. اما این طور نیست. فقط تعداد کمی از انسان‌ها می‌توانند خوب گوش فرادهند و آن طور که مومو وظیفهٔ خود را گوش دادن می‌دانست، کاملاً کمیاب بود.

مومو می‌توانست چنان گوش فرا دهد که آدم‌های احمق هم یك مرتبه به فکرهای روشن برسند. علت اینکه مردم به فکرهای تازه دست می‌یافتند این نبود که مومو چیزی می گفت و یا سؤالی از آنان می کرد، بلکه وی فقط آنجا می‌نشست و گوش می‌داد، با تمام توجه و حضور. در آن حال او دیگران را با چشمان تیره و بزرگش نگاه می کرد و طرف مقابل متوجه می‌شد که چگونه افکاری تازه در درونش به وجود می‌آمد، فکرهایی که قبلاً از وجودشان در خود اطلاعی نداشت.

مومو می‌توانست آن چنان گوش دهد، که انسان‌های مردّد و سردرگم هم یك مرتبه می‌فهمیدند که چه می خواهند و یا حتی افراد خجالتی یك مرتبه خود را پرجرأت و آزاد احساس می کردند. و یا اشخاص بدبین و ناراحت و متأثر، راحت و خوش بین می شدند.

و اگر کسی عقیده داشت که زندگیش ناموفق و بی‌اهمیت است و خودش را یکی از میلیون‌ها انسانی می‌دانست که اعتبار و اهمیتی نزد دیگران ندارد و به راحتی دیگری جانشین او می‌شود، در کنار مومو احساس دیگری می‌یافت خاصه وقتی که همه چیز را برای مومـوی کوچك تعریف می کرد و در حین صحبت، به طور اسرارآمیزی برایش روشن می‌شد که اساساً اشتباه کرده است و خود او هم موجودی منحصر به فرد در بین انسانهاست

و به دلیل نوع وجود خاص خود برای جهان و جهانیان دارای اهمیت است. مومو این چنین گوش فرا می‌داد.[۱]

در گفتگو و دیالوگ سعی بر آن است که علاوه بر توجه به نیروی متحول کنندهٔ گوش دادن، به خود و درون خود نیز توجه کنیم و ببینیم، چگونه آنچه را که می‌شنویم متناسب با تجربهٔ گذشته دسته‌بندی می کنیم. آیا می توانیم سعی کنیم، از افقی بالاتر روند تفکر خود را نظاره کنیم و سپس در برابر آنچه که ناشناخته و نو است سعهٔ صدر داشته باشیم.

همان قدر که شنیدن حرف دیگران و گوش فرا دادن به دیگران مهم است، مخاطب واقعی داشتن هم مهم است و این یعنی: مورد توجه قرار گرفتن و شناخته شدن. ما توانستیم به این تجربه دست یابیم، که گفتگو برای بسیاری از انسان‌ها به معنای درمان و نوعی شفای درونی است. وقتی که انسان بعد از جستجوی بسیار کسی را پیدا می کند که حرف او را می‌شنود گوئی می‌فهمد که او را به رسمیّت شناخته‌اند، آن وقت فضای گفتگو برای انسان، همانند بازگشت به وطن است و بدان فضا احساس تعلّق می کند.

حرف کسی را گوش دادن یعنی، احترام گذاشتن و آمادهٔ صراحت و پذیرش بودن. یکی از شرکت کنندگان احساس خود را با کلمات و عباراتی این چنین بیان کرد: «اولین بار است که در زندگی این احساس را داشتم که لزومی به بازی کردن نقش ندارم، بلکه می توانم همان‌طور که هستم، باشم.»

٦. طمأنینه، پرهیز از شتاب

امروزه در دورانی زندگی می کنیم که در آن سرعت کار و توان و بازده آن اهمیت زیادی دارد. کامپیوتر، فاکس و خدمات سریع اینترنت، در زندگی تراکم و تعجیل به وجود آورده است. استفاده از گفتگو و دقت در اجرای واقعی آن از شتاب‌زدگی و تعجیل در روابط بین انسان‌ها می کاهد و امکان در پیش گرفتن نظم و ریتم دیگری را در روابط به وجود می آورد.

1. Michael Ende, Momo S. 14-16, 1973 by K. Thienemanns Verlage, Stuttgart. Wlen-Bern.

طبیعت و ماهیت گفتگو اقتضا می کند که افراد یکی بعد از دیگری و نه درهم و برهم صحبت کنند، و روند ارتباط آهسته باشد. علاوه بر آن هر کدام از شرکت کنندگان در گفتگو، این حق را دارند که بآرامی صحبت کنند و برای بیان خود تا آنجا که نیاز دارند از فرصت کافی استفاده کنند، و در صورت لزوم تقاضای وقت بیشتر برای تفکر و تأمل در سخن خود بنمایند، در حین صحبت در مورد نکاتی که نیاز به تعریف و توضیح دارند، سؤال کنند. از این راه برای بیان مطلب خود، وقت کافی ایجاد می نمایند. بدون آنکه هدف خود را سرعت و شتاب در کار قرار دهند. به هر حال، گفتگو از سرعت فعالیت به منظور بالا بردن میزان تفاهم و تأثیر گذاری می کاهد. اگر خواهان نظارت بر روند تفکر هستیم، بایستی سعی کنیم شتاب را در گفتگو کنار بگذاریم.

از دیگر جنبه‌های مهم گفتگو آن است که نسبت به آنکه چه موقع و چه موضوعی را از گنجینهٔ دانستنی‌های خود فرا می‌خوانیم و چه افکار تازه‌ای در حین صحبت در ذهن ما ایجاد می‌شود، آگاهی یافته و آن را بیان کنیم. بدون آهسته کردن روند گفتگو قادر به لمس کردن معنا و اهمیت افکار و تأثیر آنها در زمینه و چارچوب اعمالمان نخواهیم بود. از این طریق می توان به یکی از هدف‌های مهم گفتگو نزدیك شد، یعنی آزاد شدن از ساختارهای حاکم و به دست آوردن توانایی برای درك و پذیرش جنبه‌های جدید و خلاق جهان.

۷. به تعلیق در آوردن فرضیات و ارزیابی ها

«زمانی که کسی برای شما در مورد یك مشکل فرهنگی و یا انسانی صحبت می کند و شما بدان گوش فرا می‌دهید، فراموش نکنید از خود بپرسید، گوینده در حقیقت چه کسی است. مسأله‌ای را که یك نفر مطرح می کند هر چه عمومی‌تر باشد، مسائل شخصی آن فرد بیشتر در آن نهفته است.»

ك.گ.یونگ[۱]

۱. C.G.Jung از روان‌شناسان مشهور معاصر.

بسیاری از کردارها و رفتارهای ما از زمان طفولیت برنامه‌ریزی شده‌اند. یعنی آنکه دنیای دور و برمان به وسیلهٔ الگوهایی از معلومات قبلی تفسیر می‌شود. این نمونه‌ها و الگوهای ذهنی به صورت بدیهیّات و حتمیّات ثابتی در آمده‌اند و همچون محور سه بُعدی مختصات فیزیولوژیکی-روانی به هنگام انجام حرکت اندام‌ها دارای نقشی ثابت هستند. به طور عادی وجود چنین حتمیّاتی زندگی را برای انسان ساده و راحت می‌کند، بطوری که اگر اختلالی در هماهنگی ماهیچه‌ها به هنگام حرکت بروز کند، خیلی زود متوجه می‌شویم. به جریان انداختن و تکرار کردن آنچه که می‌دانیم، ساده، خود به‌خودی و سریع است. از این روست که انسان راه‌رفتن، رقصیدن و فکر کردن را با تأمل و خودآگاهی انجام نمی‌دهد و خود را به هنگام انجام این اعمال نظاره نمی‌کند.

هر کس در زندگی دارای تصوّرات و فرضیه‌های خاصّی نسبت به زندگی و محیط پیرامون خویش است. وجود این تصورات و فرضیه‌ها امری ضروری و لازم است، زیرا امکان فعالیّت انسان را در محیط فراهم می‌سازد و تنظیم کنندهٔ اعمال و رفتار انسان نسبت به دیگران است. اما اگر این واقعیّت‌ها از چشم دور شود، تصورات و فرضیه‌های انسان، لباسی از تفسیرهای ذهنی بر تن واقعیت‌های جهان خارج می‌پوشاند، در آن صورت است که امور مشکل آفرین می‌شوند. آرای مختلف فردی، تفسیرها و فرضیه‌های ذهنی در صورت عدم آگاهی نسبت به آنها، مواد منفجرهٔ سوء‌تفاهمات و مشاجرات بی‌پایان خواهند شد. از این روست که دیوید بوهم پیشنهاد می‌کند که انسان باید با گفتگو خود را آماده آن سازد که در مورد فرضیات خود، شفاف سخن گوید، آنها را آشکار سازد و یا درصورت لزوم برای مدتی مسکوت بگذارد.

اولین قدم در این راه مهم، درک و شناختن تصورات و فرضیات خود است. وقتی آنها را شناختیم، می‌توانیم آنها را تغییر دهیم و با خود بگوییم: من تاکنون اینچنین فکر می‌کردم، اما ممکن است اشتباه کرده باشم، اینک آماده هستم، افکارم را ارزیابی کنم و ببینم باز هم آنها را تأیید می‌کنم یا نه.

در زندگی روزمره کمتر متوجه می‌شویم که عینک خاصی را به چشم زده‌ایم که ادراک و برداشت‌های ما را، با قاطعیت شکل می‌دهد و آن‌ها را محدود می‌کند، زیرا این نوع

برداشت در طول زندگی و از دوران کودکی، در خون و گوشت ما نفوذ کرده است. ارزیابی‌های سریع، برخوردهای سریع و جهت گیری‌های فوری در زندگی، احساس امنیت به وجود می آورند. تنها در صورتی که بفهمیم، به چه میزانی وابسته به آنها هستیم، قادر خواهیم بود در آنها تجدیدنظر کنیم و الگوهای قدیمی و تله‌های فکری را کنار بگذاریم. ما مستمراً در ارتباط با محیط بوده و دائماً در حال ارزش گذاری و قضاوت هستیم، مثلاً، این بهتر است از آن؟ کدام یك بزرگتر است؟ کدام زیباتر است؟ چه چیز خطرناك تر است؟ چه کسی سریع تر یا کندتر است؟ کدام ارزان‌تر یا گران‌تر است؟ تأثیر من چگونه است؟ بدین ترتیب باردیفی از ارزیابی‌های روزانه به سر می‌بریم. آگاهانه یا ناآگاهانه دربارهٔ داده‌های بی‌شماری تصمیم می گیریم، انتخاب می کنیم، واقعیت را آن‌طور که مناسب می‌دانیم، می سازیم و متوجه نمی‌شویم که اینها ساختارهای خودمان است. تصمیمات و اعمالمان به وسیله ارزیابی‌ها و تصورهای خاص ما از جهان که بر روی واقعیات عینی پرده افکنده‌اند تعیین و اجرا می‌شوند.

یکی از اهداف اصلی گفتگو شکستن این عکس‌العمل‌های ناخودآگاه، اتوماتیك و زنجیروار است که در اثر الگوهای ذهنی به وجود آمده‌اند. این کار در آرامی و عدم شتاب و دقت و توجه کافی امکان‌پذیر است. در چنین صورتی می‌توان به روند تحول امیدوار بود و هوای تازه‌ای را استشمام کرد که در اثر دیدگاه‌های جدید به وجود می آید.

نردبان نتیجه‌گیری‌های ذهنی

برای روشن کردن این امر که چگونه ذهن و فکر انسان در درون خود با شتاب نتیجه گیری می کند و پیش‌داوری‌ها به وجود می آیند از تمثیل نردبان استفاده می کنیم. این تمثیل نشان می‌دهد که این گونه نتیجه گیری‌های ذهنی بازتاب واقعیت نبوده، بلکه صرفاً در ذهن انسان به وجود می آیند. نردبان خیالی مورد نظر ما پنج پله دارد.

پلهٔ اول: برداشت و ادراك واقعیات و انتخاب داده‌ها

در اولین پله، داده‌های قابل ملاحظه برای گزینش قرار دارند. این داده‌ها را از آن جهت که تحت شرایط بیولوژیکی و فرهنگی نزد همه دارای اعتبارند، واقعیت می‌نامیم. این داده‌ها در واقع ملاحظات است و نه ارزیابی‌ها: واقعیاتی هستند که همه آن‌ها را به طور یکسان ادراك



ANOTHER EXAMPLE OF POLICE PREJUDICE?

OR ANOTHER EXAMPLE OF YOURS?

Do you see a policeman chasing a criminal? Or a policeman haras sing an innocent person? Wrong both times, It's two police officers, one in plain clothes, chasing a third party. And it's a good illustration of whv we are looking for more recruits from ethnic minorities **Photograph by Don McCullin**

می کنند، مانند واقعیتی که به وسیلهٔ دوربین از آن عکس و فیلم گرفته می شود یا ضبط صوت صدای آن را ضبط می کند.

برای مثال این صحنه را در عکس تصور کنید، صحنه‌ای که در انگلستان برای همه آشناست. دو مرد در یك جهت در پیچ خیابان می‌دوند. مرد طرف چپ دارای پوست روشن است؛ اونیفورم تیره‌ای به تن و کلاهی با علامتی آشنا به سر دارد. طرف دست راست، چند قدم جلوتر، مرد سیاه‌پوستی در لباس مشخصی می دود. هر کس که این عکس را ببیند، می‌پذیرد که این تصویر، واقعیتی را نشان داده است.

پلهٔ دوم: تفسیر دیدنی‌ها

دومین پله نردبان تفسیر داده‌هاست. در این سطح، با توجه به داده‌های ناشی از این تصویر، فرضیه‌ای به وجود می آید در مورد آنکه، چه چیزی می تواند اتفاق افتاده باشد. در عکس می‌بینیم که ظاهراً مرد سفیدپوست یك پلیس است و مرد سیاه پلیس نیست. با این نکته خیلی ساده نتیجه می گیریم که این دو نفر باهم مخالف هستند و فکر می کنیم که پلیس مرد سیاه را تعقیب می کند.

پلهٔ سوم: اضافه کردن معانی به ملاحظات

در پله سوم از تجربیات خود، چیزی به تصویر اضافه کرده و سعی در تفسیر موقعیتی که در برابر آن قرار گرفته‌ایم می نماییم. در این مرحله سؤالی دربارهٔ معنای صحنه موردنظر، از جهت حدسی که در مورد روابط آن دو نفر زده بودیم مطرح می کنیم و برداشتی براساس تصورات مرحلهٔ قبل پیدا می کنیم. نظریات و برداشت‌های افراد هنگام ملاحظهٔ عکس واحدی می تواند بسیار متفاوت باشد. علت این اختلاف، در تجربه‌های گذشته، موضع گیری‌های سیاسی، عوامل اجتماعی و زمینه‌های دیگر نهفته است که ناشی از طرز نگرش شخصی که امری بسیار ذهنی است، می‌باشد.

ممکن است با توجه به این عکس به ارزیابی دیگری رسید: «مرد سیاه‌پوست یك بزهکار است. امیدواریم پلیس او را دستگیر کند». ارزیابی دیگر: «این عکس مثالی دیگر است برای وحشیگری پلیس» و یا: «طبق معمول پلیس سفیدپوست مرد سیاه‌پوست را تعقیب می کند». در این پله از نردبان، تفاسیر و برداشت‌های مختلفی امکان‌پذیر است.

پله چهارم: نتیجه‌گیری

در چهارمین مرحله از ارزیابی‌های خود در مورد پیدا کردن راه‌حل، به نتیجه‌ای متناسب با ساخت و پرداخت‌های ذهنی خود می‌رسیم. وقتی که یك فرد نگران، تصویر را ملاحظه می‌کند، می‌تواند به این نتیجه برسد که باید تعداد پلیس در خیابان‌ها افزایش یابد و یا اینکه نامه سرگشاده‌ای می‌نویسد و خواستار جریمه‌های بیشتر و زندان‌های بیشتر می‌شود. از طرف دیگر ممکن است انسان‌هایی هم باشند که با دیدن این تصویر، خواهان ملایمت بیشتر پلیس باشند. همه این برداشت‌ها ناشی از تصوراتی است که انسان در پلهٔ اول با دیدن تصویر بر خود فرض کرده است.

پلهٔ پنجم: اقدام عملی

در آخرین مرحله انسان دست به عمل می‌زند. در ذهن خود تصویری ایجاد کرده‌ایم که آن را واقعیتی ساده و روشن تلقی می‌کنیم و مناسب با نتیجه‌گیری خود دست به عمل می‌زنیم و مثلاً با حسن نیت برای روزنامه‌ها نامه می‌نویسیم و در آن حضور بیشتر پلیس را در خیابان خواستار می‌شویم و یا آنکه تظاهرات اعتراض‌آمیزی علیه خشونت پلیس ترتیب می‌دهیم؛ محل زندگی خود را از شهر به حومه انتقال می‌دهیم؛ به فرزندان خود توصیه می‌کنیم با همسایه‌های سیاه‌پوست خود بازی نکنند؛ و یا به آشنایان سیاه‌پوست خود توصیه می‌کنیم از سفیدان حذر کنند.

منشأ همهٔ این نتیجه‌گیری‌ها یك تصور واحد است. اما در واقع امر ما از نوع حادثه در صحنه‌ای که در این عکس اتفاق افتاده است چه می‌دانیم؟ تنها اینکه، مرد سفیدی دارای لباسی است که به نظر مانند اونیفورم است و با چند قدم فاصله به دنبال مردی که لباس شخصی بر تن دارد می‌دود. درحالی که در واقع امر هر دو نفر کارمند پلیس شهر لندن (اسکاتلندیارد) هستند و هر دو در تعقیب شخص سومی هستند که جرمی انجام داده است. از این عکس اسکاتلندیارد برای تبلیغ استفاده می‌کرده و هدفش استخدام کارمندان سیاه‌پوست بوده است. اسکاتلندیارد می‌دانست که بسیاری از بینندگان، این تصویر تحریك‌آمیز را، غیرصحیح تفسیر خواهند کرد ولی با وجود این آن را در سراسر انگلستان انتشار داد، درحالی که در زیر تصویر، جملات کوتاه زیر به چشم می‌خورد. «آیا این تصویر

مثال دیگری برای پیش‌داوری پلیس است و یا مثالی است برای پیش‌داوری شما؟»

این مثال نشان می‌دهد که چگونه درك و برداشت در اولین پلهٔ نردبان مراحل دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر در تصویر شخص سوم هم دیده می‌شد، تصورات دیگری دربارهٔ صحنه مورد نظر ایجاد می‌شد. داده‌هایی که انتخاب می کنیم، آن چیزهایی که کنار می گذاریم و آنچه که به رویداد اضافه می کنیم، اهمیت زیادی در ارزیابی ما از وقایع و اوضاع و سپس در چگونگی عملکرد ما دارد.

بعضی اوقات جهش از پلهٔ اول به پلهٔ آخر بسیار سریع انجام می گیرد. نگاه کوتاهی به یك تصویر برای ارزیابی عکس‌العمل‌ها کافی است. زمان حرکت در نردبانِ ذهنی، بعضی وقت‌ها، به اندازهٔ یك دست تکان دادن کوتاه و سریع است. گاه تنها با نگاهی به یك فرد که از در وارد می‌شود، خود را در آخرین پله می‌یابیم.

وقتی که از نردبان نتیجه گیری بالا می‌رویم، از پله‌های میانی، معمولاً به طور مشخص، استفاده نمی‌شود. تنها پلهٔ اول (سطح داده‌های مورد ملاحظه) و آخرین پله (اعمالی که در اثر جهش از دیگر پله‌ها به آن دست می‌زنیم) ظاهر و عیان است. پله‌های میانی با روند درونی ارزیابی‌ها بر اساس تصورات قبلی هر کس تطابق دارد و برای دیگران البته نامریی است. این روند با هر پله و قدمی مجردتر و ذهنی تر می‌شود. پله‌های نردبان را می‌توان به صورت جهش‌هایی در نظر گرفت:

از داده‌ها و واقعیات

به طرف تصورات

پیرامون نظریات و ارزیابی‌ها

و نتیجه گیری‌ها و اتخاذ تصمیم

به طرف عمل و رفتار مورد نظر

اگر پله‌های نردبان، سمبل مراحل رشد ذهنی و تجربه باشد، چوب‌های طرفین نردبان را می‌توان به مثابه مرزهای تصور خود از جهان در نظر گرفت. مرزهای مدل فکری و ذهنی ما نگاهدارندهٔ نردبان در مغز ماست و دیدگاه خاص ما را از جهان برای ما قابل فهم می‌سازد.

۸. حمایت خلاق

حمایت سازنده برای گفتگو و دیالوگ نقش محوری دارد، زیرا که آموختن و فهمیدن متقابل را امکان‌پذیر می‌سازد.

ممکن است مثلاً به یك زن برای تصمیم به کورتاژ حق دهیم، و در عین حال با شنیدن نظرات مخالف در این مورد، حاضر شویم که موضع خود را مجدداً بررسی کنیم. انسان می‌تواند صاحب نظر باشد و در عین حال آماده باشد، تصوراتی را که مبنای نظر و موضع وی گردیده است، ارزیابی نماید. برای این کار لازم است، تصورات مخفی، عمیق و ناخودآگاه را کشف کرده، آنها را به حوزهٔ آگاهی آورده و در صورت لزوم راکد و مسکوت بگذارد. تنها در این حالت می‌توان آنها را در مقابل تصورات دیگران قرار داد، به طوری که چیز جدیدی در قیاس آن‌ها با هم بتواند به وجود آید.

من در گذشته از تصورات خود، با قدرت دفاع می‌کردم و حاضر به مقایسه آنها با تصورات مخالف نبودم. اما اینك در مسیر گفتگو سعی می‌کنم بر خلاف گذشته عمل نمایم. اکنون آنها را در برابر آرای مخالف قرار می‌دهم و هر دو را ارزیابی می‌کنم. و در نتیجه‌گیری شتاب نمی‌کنم. بعضی وقت‌ها احساس می‌کنم که دیدگاه‌هایم در خارج و در کنار عقاید دیگران قرار دارند. با چنین برخوردی اغلب با کمال تعجب می‌بینم که نظرات من و دیگران هر دو متحول می‌شوند، بدون آنکه کسی قصد تغییر آن را داشته باشد.

مراحل حمایت خلاق

- تصورات و پیش‌داوری‌های خود را عرضه بدار. مطمئن باش، منشأ ارزیابی‌ها، نتیجه‌گیری‌ها و قضاوت‌ها در خود توست.
- در صورتی که در ملاحظات و یا نتیجه‌گیری‌هایت تردید داری، آنها را به اطلاع دیگران برسان.
- اگر موضوعی را توضیح می‌دهی در نظر داشته باش که ذکر تجربیات مشخص برای محکم کردن استدلال، بسیار مؤثر است. اگر قصد ارزیابی داری، به طور واضح نشان بده که نظرت از کجا نشأت می‌گیرد. دیگران را در روند تفکر خود سهیم کن، به جای آنکه دیگران را تنها در برابر محصول تفکر خود قرار دهی.

- به دیگران این جرأت را بده، طرز تفکر تو را بشناسند و ارزیابی و بررسی کنند: تو چیز دیگری دیده‌ای؟ آیا کمبودی در استدلال من می‌بینی؟ آیا موضوع را جور دیگری ارزیابی می کنی؟
- در نظر داشته باش که هم تو و هم دیگری ممکن است اشتباه کنید.

پیام اصلی حمایت و طرفداری خلاق در اتخاذ چنین موضعی است: «من موقعیت را تنها از دیدگاه خود می‌بینم: دیدگاه من در اثر غربال‌ها و فیلترها و نوع تفکر من محدود است.» فکر نمی کنم طرز تفکر و دید من تنها راه فهم و توصیف وقایع و داده‌ها باشد. از شما دعوت می کنم در ملاحظات، افکار و علایق من شرکت کنید و میل دارم به نظر شما هم توجه کنم. تحلیلی که مشترکاً می توانیم تصویری از موقعیت به دست آوریم کامل‌تر از تحلیل فردی من است.

در گفتگوی هدف‌دار، حمایت خلاّق بیشتر از گفتگوی بالنده پیش می آید، ولی در هر دو حالت می تواند باعث خلاقیت بشود. خلاقیت، نه به معنای سرعت بخشیدن به تصمیم گیری، بلکه به منظور عمق بخشیدن به روند گفتگو است.

۹.جویندگی

هنگام گفتگو بسیاری از افراد متوجه می‌شوند که تا چه اندازه طرح یك سؤال ساده و صادقانه با اهمیّت است. ظاهراً ما عادت به طرح چنین سؤالاتی نکرده‌ایم. زیرا در جامعه‌ای که برای دانش و دانشمند بودن ارزش زیادی قائلند، سؤال نشانهٔ بی‌سوادی و یا عادتی نامطلوب تلقی می‌شود.

گفتار سادهٔ «من نمی‌دانم، اما میل دارم از این موضوع اطلاع حاصل کنم»، در صورت تواضع و کنجکاوی و دقت، زمینهٔ آموختن واقعی را فراهم می‌سازد. این نوع برخورد برخلاف سؤالات مصنوعی و خطابه‌ای است که معمولاً یا حاوی مخالفت و تضادهایی مخفی شده در آن است و یا شامل ادعاهایی به صورت سؤال است. چنین سؤالاتی بیشتر در خدمت جلب موافقت است و نه در پی تفاهم واقعی و کسب اطلاعات جدید.

وقتی که بتوانیم در گفتگو نقش خود را به عنوان کسی که از همه چیز مطلع است

کنار بگذاریم، و به منظور آشنا شدن با چیزهایی که نمی‌شناسیم، به مطلب دیگران علاقه نشان دهیم در آن صورت می توانیم سؤالات واقعی خود را بر اساس نیاز به فهم بیشتر طرح نماییم.

سؤال واقعی، معمای پارسیوال[1]

در داستان پارسیوال از ولفرام فَن اِشن باخ[2] به وضوح به نمایش درآمده است که سؤالات واقعی و اساسی چرا کمتر طرح می‌شود. شرط آنکه پارسیوال پادشاه گرال شود آن است که بتواند در زمان مناسب سؤال ساده‌ای را طرح کند.

مربی پارسیوال، گورنه مانستز[3] وی را با روش مرسوم و متداول درباری تربیت کرد، روش و مرامی که اجداد او قرن‌ها بر اساس این اصل مهم زندگی کرده بودند: «زیاد سؤال نکن» پارسیوال هم این دستورالعمل را که در آن زمان معتبر بود فرا گرفت. اما رفتار متین و با ادب وی مانع از آن شد که وی پادشاه گرال گردد. بعد از ماجراهای زیاد که وی به عنوان جنگجو می‌بایستی در آنها امتحان پس می‌داد، بالاخره راه قصر گرال را پیدا کرد. در آن قصر پادشاه بیمار، آنفورتاس[4] حکومت می‌کرد.

وقتی که پارسیوال وارد قصر شد، به نظر می‌رسید که همه منتظر امر مهمی بودند. پادشاه زخمی و رنجور را در تابوتی گذاشته بودند و پارسیوال به دلیل ادب جرأت نکرد با وی صحبت کند.

روز بعد پارسیوال بیدار شد و قصر را متروکه یافت. تنها یك نگهبان در آنجا بود که وی را به دلیل آنکه از شانس خود استفاده نکرده بود، نفرین می‌کرد.

پارسیوال در سال‌های بعد سوارکاری مورد احترام شد، ولی همیشه در جستجوی یافتن وظیفهٔ اصلی خودبود. سرانجام بار دیگر به قصر گرال راه یافت و در آنجا برخلاف انتظار با

1. Parzivals
2. Wolfram van Eschenbach
3. G.Gurnemanz
4. Anfortas

آغوش باز استقبال شد. این بار وقتی که پادشاه گرال آنفورتاس را در آن حال نزار ملاقات کرد، ادب آموخته شده را کنار گذاشت و از روی احساس درونی و قلب خود سخن گفت. وی به طرف عموی خود که رنجور بود خم شد و سؤال کرد: عمو جان، شما را چه می‌شود؟

این سؤال واقعی که حاکی از درك پارسیوال بود، عمویش را شفا داد و برای پارسیوال امکان دست یافتن به سرنوشت خود را که پادشاهی گرال مقدس بود فراهم آورد.

۱۰. نظاره‌گر را نظاره کردن

«علامت هوش بسیار در آن است که بتوان در آن واحد دو نظر مخالف را در سر داشت و با وجود آن خوب فکر کرد.»

ف. اسکات فیتز جرالد[1]

فایده و هدف گفتگو در آن است که روند تفکر را بتوان آنچنان آهسته نمود که در فضای ذهنی مشترك همگان قابل درك باشد. ایجاد و پرورش یك چنین قوای ناظر درونی از عناصر مهم گفتگوست. دقت و توجه به عکس‌العمل‌های بدنی مثلاً به هنگام نرمش، عموماً ساده‌تر از ملاحظه و نظارت بر روند تفکر و لمس کردن کج‌روی‌های آن است. ما کمتر وقتی توجه داریم که برخورد و موضع ما نسبت به یك انسان دیگر وابسته به آن است که صدای او چه احساسات و تصاویری را در ما بیدار کرده است؛ احساساتی که در اثر ملاقات با انسان‌های دیگر و در اثر تجربه در وجود ما نقش بسته است. به طور معمول فکر می‌کنیم که عکس‌العمل ما نسبت به یك فرد از رفتار آن فرد نشأت می‌گیرد. بندرت به تضادهای ممکن در این برخوردها آگاهی داریم.

هدف از گفتگو، بررسی ریشه‌ای اعتقادات و مواضع ما است، که به طور نامحسوس اعمال و رفتار متقابل ما را تعیّن می‌بخشند. رمزهای مخفی موفقیت و نشانه‌های نامحسوس اختلال در روابط ما، بایستی عیان شوند، در آن صورت می‌توان فهمید که چرا از بعضی از

1. Scott Fitzgerald

عقاید و نظرها با وجود غیرعاقلانه بودن با جدیت دفاع می‌شود و چرا پاره‌ای راه‌حل‌های خلاّق در همان آغاز خفه می‌شوند. اتصال و تعلّق ما عقاید و مسلّمات خود چنان قوی است که چنانچه کسی دربارهٔ آنها سؤال کند، سؤال را تهدیدی علیه وجود خود تلقی می کنیم.

ملاحظه و توجه نسبت به تعامل و ارتباط ما با دیگران و مطالعهٔ عکس‌العمل‌هایمان نسبت به قضاوت‌ها، انتقادها، عصبانیت‌ها و ترس‌های متقابل، به مراتب مهم‌تر از تمرکز بر روی یك موضوع است. گفتگو به انسان جرأت چنین ادراکی را می‌دهد و امکان آن را فراهم می‌سازد که در مورد این برداشت‌های ذهنی و احساسی خود صحبت کنیم.

وقتی که متوجه می‌شویم، چگونه از راه‌های رفته و افکار دسته‌بندی‌شده به دنبال ارج گذاری و فهمیدن آنچه که می‌شنویم، هستیم، روند برخورد و پاسخ به طور طبیعی تغییر می کند. این تحول، بدون احتیاج دست کم گرفتن خود و یا بدون تصمیم به تغییر موضع انتقادی، رفته‌رفته به‌وجود می آید. به طوری که بوهم می گوید افکار به هنگامی که بررسی می‌شوند تغییر می کنند.

وقتی که افراد این مرام را مشترکاً تمرین کنند، همکاری گروهی صمیمی‌تر می‌شود و باهم فکر کردن آغاز می گردد در این حالت است که شرکت‌کنندگان تك‌روی را کنار می گذارند. در صورتی که، هم‌زمان با درك موضوع، به محیط پیرامونی هم توجه شود، اولین قدم در راه آزاد شدن از عکس‌العمل‌های مخرب و خود به خودی در مقابل دیگران برداشته می‌شود.

فصل ۵

روند گفتگو

گفتگوها با اهداف مختلفی انجام می‌شوند. از یک طرف برای مطلع شدن از افکار دیگران و تلاش برای تغییر دادن برداشت و دریافت‌ها از جهان است و از طرف دیگر گفتگوی ساده و مؤثر که به وسیلهٔ آن بتوان با هم برای رسیدن به تفاهم بیشتر صحبت کرد. گفتگو می‌تواند وسیله و راهبردی برای توسعهٔ خلاقیت در فکر و همچنین روشی برای تفاهم بهتر به هنگام صحبت کردن باشد.

در این فصل از کتاب انواع مختلف گفتگوها را بررسی می‌کنیم. چگونگی گفتگو به دو عامل وابسته است: محیطی که گفتگو در آن انجام می‌گیرد، و گروهی که در آن گفتگو شرکت می‌کنند. گفتگو در انجام یک معامله با گفتگوی علمی در یک سمینار فرق دارد. ولی تعدادی عناصر محوری هستند که در همهٔ انواع مختلف گفتگو وجود دارد.

ابتدا این عناصر محوری را معرفی می‌کنیم و بعد از آن فرم‌ها و شیوهٔ گفتگوهایی را که تجربه کرده‌ایم و همچنین امکانات کاربرد عملی آنها را شرح می‌دهیم.

گفتگوی ساده

به نظر ما دو عنصر اساسی در هر گفتگویی وجود دارد:

- بدون پیش داوری. کامل و دقیق گوش فرا دادن.
- صحبت جستجو گر یا گفتگوی بالنده که در اثر خوب گوش دادن به وجود می آید،

خوب گوش دادن بر چند توانایی محوری استوار است که در قسمت‌های گذشته توضیح دادیم: آمادگی فراگیری و آموختن، آمادگی پذیرش و گوش دادن، به حالت تعلیق در آوردن تصورات پیشین و موضع گیری پویا و جستجو گری.

در صورتی که با کنجکاوی زیاد و اقعاً طالب صراحت باشیم، آمادهٔ یادگیری هستیم. وقتی که خوب گوش کنیم، به تصورات و حتمیات خود نمی چسبیم و راحت تر می توانیم آنها را به حالت تعلیق در آوریم و همچنین به عقاید دیگران احترام بگذاریم، به طوریکه می توانیم با جان و دل به گفته‌های دیگران گوش کنیم. چنین برخوردی زمینه طرح سؤالات واقعی را فراهم می سازد.

گفتگوی بالنده بر مبنای توانایی‌های محوری دیگری قرار دارد. گفتگوی بالنده با خوب گوش دادن امکان‌پذیر می‌شود. در صورتی که به گفته‌های هم صحبت خود با احترام و آغوش باز گوش کنیم از مرزهای از قبل تعیین شدهٔ ذهن خود فراتر می‌رویم. این بدان معنا نیست که موضع خود را کنار بگذاریم، بلکه طوری باید آن را حفظ کنیم که ادغام نظریه طرف مقابل در آن میسر باشد.

این دو عنصر محوری را در موقعیت‌های گفتگوهای خود جوش نیز می‌یابیم. اما تجربه به ما نشان می‌دهد که این کیفیت‌های اساسی دیالوگ بندرت در گروه‌هایی که بیش از چهار تا شش نفر هستند وجود دارد. به نظر می‌رسد که در گروه‌های بزرگ، دینامیسم‌هایی ایجاد می‌شود که مانع گفتگوی خودجوش می‌شود. اما به هر حال ممکن است گروه‌های بزرگ را نیز با روح گفتگو آشنا ساخت و برای آنها کیفیت این اصول و توانایی‌های محوری را روشن کرد.

داستان زیر که مربوط به یکی از سمینارهای مقدماتی ماست، نشان می‌دهد که این امر چگونه به وجود می آید.

در یك کارگاه دو کنفرانس مختلف ۸۰دقیقه‌ای با تیتر «مقدماتی بر گفتگو» برای

چهل پنجاه نفر ترتیب دادیم. بعد از سلام و احوالپرسی مقدماتی از شرکت کنندگان خواستیم به گروه‌های کوچك هشت نفره تقسیم شوند. از آنها خواستیم، تصور کنند، در یك شهر به عنوان گروه مشورتی جمع شده‌اند تا مسأله تراژدی زیر را مورد بررسی و شور قرار دهند:

در بیمارستانی دربخش نوزادان، پرستاری به یك نوزاد نارس دوای عوضی داده است. در اثر این دارو طفل مرده است. وکلای پرستار و بیمارستان و والدین طفل مجادله و بحث‌های زیادی کرده و به نتیجه نرسیده‌اند. یك مشاور پیشنهاد کرده است، گروهی از مردم را دعوت کنند، تا به عنوان افراد بی‌طرف دربارهٔ این موضوع به تأمل و بررسی بپردازند.

شرکت کنندگان در این سمینار می‌بایستی نقش این گروه را ایفا نمایند. وظیفهٔ آنها عبارت بود از اینکه درمرحلهٔ اول این مشکل را به طور خلاصه مورد بحث و بررسی قرار دهند. بعد از پانزده دقیقه از گروه‌ها خواسته شد از آنچه که در گروه آنها پیش آمده بود، گزارش دهند. بسیاری از شرکت کنندگان از حالت یأسی که در گروه آنها پیش آمده بود گزارش دادند. مثل:

- کم گوش دادن به سخن یکدیگر
- حاکمیت یك یا چند نفر از حضار
- نظرات و عقاید بسیار متضاد

بعد از این گزارش کوتاه، برای شرکت کنندگان تفاوت بین گفتگو را با بحث و مذاکره معرفی کردیم.

ریشه کلمهٔ *دیالوگ* در لغت لاتین دیالوگوس و معنای دقیق آن این است: «به وسیلهٔ معنا». دیالوگ در اینجا به معنای صحبت دونفره نیست، بلکه به معنای «جریان معانی بین انسان‌ها به وسیلهٔ کلام است».

لذت بحث کردن ریشه مشابهی با لغت Percussion و یا Concussion دارد و به معنای تکان دادن مغز است. انگیزه زیربنایی در کلمهٔ بحث کردن، آموختن از یکدیگر نیست، بلکه پیروزی است.

بعد از تفاوت گذاری بین گفتگو وبحث، دو عنصر محوری گفتگو را معرفی کردیم، یکی گوش فرادادن با آمادگی برای پذیرش و دیگری صحبت بالنده. وظیفهٔ

شرکت کنندگان بعد از شنیدن این مطالب بازگشت به گروه‌های خود و ادامهٔ صحبت با توجه به روح و معنای دیالوگ بود. گزارش بعدی از محتوای مباحث گروه‌ها نسبت به گزارش اول تغییر یافت:

- به طور متقابل به سخنان هم گوش می‌دادند.
- با حوصله با یکدیگر صحبت می کردند.
- کسی متکلّم وحده نبود.
- هر وقت فردی مطلبی می گفت دیگران به آن توجه می کردند و در مورد آن نظر می دادند.
- تقریباً برایشان قابل لمس بود که چگونه جریان صحبت در گروه ایجاد شد.
- تفاوت بین اولین دور بحث و دومین دور گفتگو مثل تفاوت شب و روز بود.

شرکت در کارگاه گفتگو بسیار آموزنده بود. بسیاری از شرکت کنندگان تجربه کردند که می توان به نحو دیگری غیر از آنکه عادت داشتند با افراد صحبت کنند و همه متوجه شدند که خوب گوش دادن اصلی بسیار مهم در گفتگوی بین انسان‌هاست. چه در اثر خوب گوش دادن نه تنها می توان دیگری را بهتر فهمید، بلکه زمینهٔ بالندگی وی را نیز می توان فراهم نمود. دو نکتهٔ اساسی در امر گفتگو وجود دارد. یکی میزان اهمیتی است که شرکت کنندگان در جلسات گفتگو برای کار مشترك خود قائل هستند و دیگری قابلیت فرد راهنمای گفتگو.

مراحل مختلف روند گفتگو

روند و جریان گفتگو معمولاً غیرقابل پیش‌بینی است، ولی در عین حال مشکلات و بحران‌هایی است که در هر گفتگویی پیش می آید و اجتناب‌ناپذیر است. ویلیام اسحق با توجه به تجربیاتی که در پروژه MIT به دست آورده است، چهار ویژگی مشخص را در روند گفتگو تشخیص داده است.

الف ـ تزلزل در فضا

معمولاً افراد در گروه‌های مختلف دارای انتظارات و دیدگاه‌های مختلف هستند و این امر

زمینهٔ برخورد افکار را به‌وجود می آورد. در همان مراحل اولیهٔ گفتگو بایستی راه و روشی برای بررسی تفاوت‌ها پیدا کرد.

جستجو برای تعادل و هماهنگی، اولین مرحلهٔ کار در هر گروه جدید و تازه است. به این معنا که هر کس از خود سؤال می کند، نظریات افراد این گروه چیست؟ تمایلات من در کجاست؟ با چه کسی میل به صحبت دارم؟

جواب این سؤالات معمولاً گزینشی و تحت تأثیر عادت‌های فکری انسان است. این گونه برداشت‌ها اولین مشکل بر سر راه تشکیل یك فضا و محیط مشترك در بین اعضای گروه است و تزلزل به‌وجود می آورد. چگونه می توان با وجود آرای مختلف و زمینه‌های برداشت متفاوت، بازهم در روند گفتگو شرکت کرد؟

به نظر می‌رسد که فضای مناسب تنها وقتی ایجاد خواهد شد که افراد گزینش‌ها و ارزش گذاری‌ها را کنار بگذارند و به یکدیگر خوب گوش فرادهند.

ب-تزلزل در درون افراد

بعد از آنکه روشن شد که فضا و حال و هوای محیطی که گروه گفتگو در آن حضور دارد، خود می تواند عامل تزلزل بشود و لذا باید به آن توجه دقیق و جدی نمود، تلاش دیگری آغاز می‌شود. دراین مرحله گروه به موضوع پیش فرض‌ها و نقش آنها به هنگام درك واقعیات می‌پردازد. بعضی اوقات سیر و روند گفتگو به جای صحبت در مورد ادراك و برداشت‌های افراد، خود، دچار ساختارها و روش‌های معمولی مباحثه می گردد و ممکن است باعث یأس افراد گردد.

علاوه بر آن، ممکن است بعد از آنکه اولین قدم در راه شناخت چارچوب‌های ذهنی و فکری برداشته می‌شود و افراد محدودیت‌هاو وابستگی‌های خود را می‌شناسند، از اینکه معمولاً توجهی به این وضع نداشته‌اند و تعارفات و آداب اجتماعی، مانع آگاهی نسبت به آنها بوده است، دچار یأس گردند.

این جریان شناخت و آگاهی و نیز تحقیق در مورد اهمیت ادراکات و تصورات انسان، درجه‌بندی به طرح این سؤال منجر می گردد: بالاخره چه چیز واقعاً درست و چه چیز غلط است؟ این پرسش و جستجو، خود درجریان گروه تزلزل به‌وجود می آورد.

ممکن است این وضع متزلزل به صورت یك بحران در گروه توسعه پیدا کند. برای عبور از این وضع بحرانی باید افراد توانایی به تعلیق در آوردن موقتی تصورات و حتمیات شخص خود را فراگیرند و باید اعضای گروه بتوانند معرفتی نسبت به آنچه که، در آن حال، در گروه می گذرد به دست آورند. وظیفهٔ مشکل راهنمای گروه، روشن کردن و توضیح دادن در مورد وضع گروه است و همچنین نشان دادن راهی که به وسیلهٔ آن افراد بتوانند از ساختار ادراك و ذهن خود، آگاهی بیشتری به دست آورند و بعبارت دیگر هر کس بداند و از خود بپرسد در اندرون خود چه احساس می کنم؟ چه می شنوم؟

ج ـ افق جدید سؤالات

وقتی که اکثریت شرکت کنندگان در فعالیّت خود تا این مرحله پیش رفتند و یك مجموعهٔ نقد کننده تشکیل دادند، در این صورت امکان جریان اندیشه ایجاد شده است. نکتهٔ قابل توجه آن است که انسان‌ها قادر به فراتر رفتن از محدودیت‌ها و مرزهای معمولی خویش هستند و می توانند معرفت نسبت به خود را از طریق نقادی خویش در حین تفکر، به دست آورند.

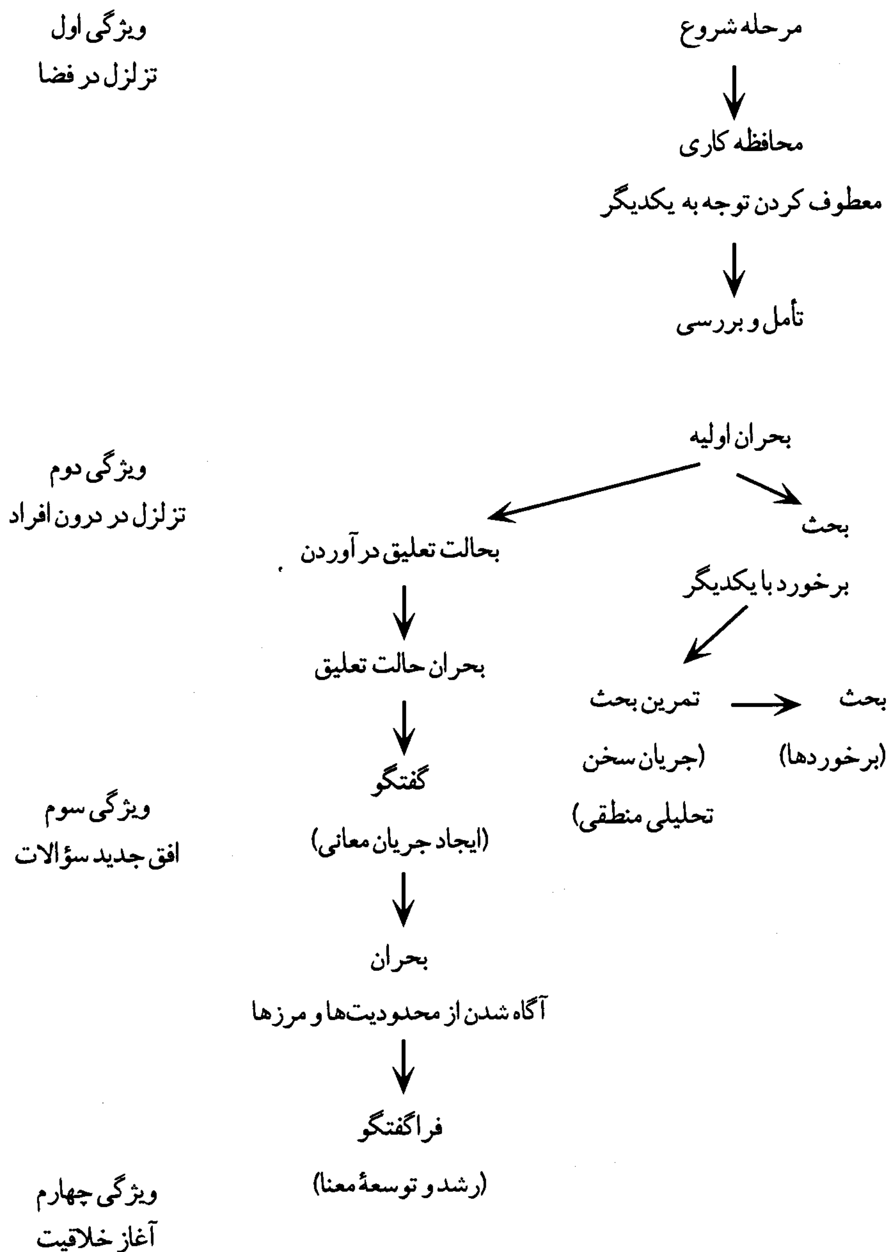
اما در این مرحله هنوز خطر بحران وجود دارد. انسان‌ها کم کم متوجه نارسا بودن نوع تفکر مرسوم در جامعه می‌شوند، نوع تفکری که روزهای آنان، محیط کار و فرهنگ‌شان را می‌سازد. خود را تنها احساس می کنند و مرزهای تجربهٔ انسانی و محدودیت‌هایی را که خود به وجود آورده‌اند، حس می کنند. چنین شناخت و معرفتی غم‌انگیز است و ممکن است این حالت غم در گروه تأثیر بگذارد و چه بسا برای ادامهٔ رشد و پیشرفت گروه به فضای مطمئن‌تری نیاز باشد.

د ـ آغاز خلاقیت

در صورتی که گروه این بحران را بخوبی پشت سر بگذارد، امکان ایجاد و توسعهٔ خلاقیت و نوآوری پیش می آید. افراد می توانند حضور خود را در یك میدان ذهنی و فکری مشترك لمس کنند و در نتیجه به‌راه و رسم تازه‌ای برای سؤالات قدیمی دست یابند.

اغلب در این مرحله محدودیت زبان و بیان برای ابراز گفتنی‌ها آشکار می‌شود و ممکن است باعث سکوت افراد گردد. ولی این امر را سکوت نمی‌دانند. این سکوت،

مراحل گفتگو
طبق نظر ویلیام اسحق



علامت عدم حضور آنها نیست، بلکه به منزلهٔ مرحلهٔ کشف خود است. در اینجا تجربه‌ای حاصل می‌شود که زبان قادر نیست وسعت و غنای آن را بیان کند. معنا و محتوای مفاهیم شروع به تغییر می کنند و کیفیت جدیدی از فکر گروهی و هوش جمعی به دست می آید.

شرایط گفتگو چیست؟

نظریات مختلفی برای پرورش روح گفتگو وجود دارد. بعضی‌ها بر آنند که وجود حامی و راهنما برای گفتگو امری زائد است و یا حداقل یك معرفی و راهنمایی کوتاه درمورد اصول گفتگو کافی است. بعضی دیگر، مثل ما، تجارب خوبی از فعالیت یك راهنما و همراهی کننده دارند، بخصوص وقتی که اولین قدم‌ها در این حرکت برداشته می‌شود.

گروه گفتگو با حداقل شرایط

دیوید بوهم درمدل خود برای گفتگو پیشنهاد می کند، از وجود یك راهنما، تنها در حد یك معرفی کوتاه استفاده شود. نقش راهنما به محض آنکه گروه روند مستقلی پیدا کرد، زاید خواهد شد. اما دیوید بوهم به این مسأله که راهنما در مراحل اولیه چه می تواند بکند، نپرداخته است. وی به این تصور عشق می‌ورزد که جمعی از انسان‌های برابر و بدون درجه و مرتبه دور هم جمع شوند و مشترکاً دربارهٔ طبیعت تفکر بررسی و تحقیق کنند. به چنین روند گفتگوی آزاد و بدون حضور عامل قدرت، در آمریکا توجه زیادی شد. فرد راهنمای گفتگو تنها نقش دعوت کننده داشت و در صورت لزوم نقش میزبان و تنظیم نوبت و زمان را در جلسات به عهده داشت. طبق تجربیات ما، چنین فرمی از گفتگو فقط در گروه‌های کوچك متشکل از پنج تا ده نفر امکان‌پذیر است. به طوری که تجربه نشان می‌دهد، عدم حضور کامل یك راهنمای گفتگو در گروه‌های بزرگ، درمراحل اولیه، به چنان تزلزلی می‌انجامد که خود گروه به تنهایی نمی تواند آن را برطرف نماید. در چنین وضعی ممکن است گروه به حالت انعطاف ناپذیری برسد و یا حتی در برابر پیشنهادهای اصلاحی دیگران، برای شکل دادن به روند گروه، مقاومت نماید.

به طور کلی آن طور که تجربه نشان داده برای شروع گفتگو، ارائهٔ مقدمات و تبیین

لوازم و شرایط واضحی ضروری است و همچنین حضور و حمایت راهنما بعضی از مواقع می‌تواند مفید باشد.

کاهش تدریجی حمایت

به نظر ما یك مرحلهٔ تصمیم گیری و برنامه‌ریزی مفید در ابتدای فعالیت گروه، مرحله‌ای است که در آن از امکانات کمك‌رسانی سخن می‌رود. همچنین اصول مهم گفتگو، چه از بُعد نظری و چه از بُعد عملی در ابتدا معرفی می‌شود؛ از تمرینات خاصی برای شروع کار گروه استفاده می‌شود. (به صفحه ۲۴۳ کارگاه گفتگو مراجعه کنید.) بعد از این مرحله اولیه، راهنما بندرت در تعالیم گروه شرکت می‌کند و تنها زمانی دخالت می‌نماید که احساس کند، شرایط لازم برای گفتگو رعایت نمی‌شود و گروه از اصول اصلی دور شده است.

آن طور که تجربه نشان داده است، فرد راهنما در مراحل اولیهٔ تشکیل گروه گفتگو با وظایف مشخص و مشکلات قابل پیش‌بینی مواجه است. یك راهنمای پر تجربه که وظیفهٔ ادارهٔ گروه را در مرحلهٔ اولیه دارد، مراقب است که فضای نگاهدارندهٔ گروه از هم نپاشد و همچنین از انحلال گروه در مراحل تزلزل و یأس جلوگیری نماید.

نقش راهنمای گفتگو

فرد راهنما در گروهی که درصدد کاهش دادن تدریجی نقش راهنمایی کننده است، سه وظیفه دارد:

- آماده کردن جو، فضای مناسب برای اعضای گروه به وسیلهٔ معرفی راه و رسم گفتگو
- نگاهداری و حفظ فضای ایجاد شده با تذکر در امر رعایت لوازم و شرایط گفتگو
- پیگیری روند فعالیت گروه به طور غیر مستقیم. فرد راهنما افراد شرکت کننده را راهنمایی می‌کند، آنچنان که بتوانند در گفتگوی گروه شرکت داشته باشند و موضعی فراتر از افتادن در دام عکس‌العمل‌ها پیدا کنند و در این راه استقامت بورزند.

فصل ٦

شیوه‌های اساسی گفتگو

در این فصل بعضی از فرم‌های گفتگوی ساده را توصیف می کنیم: انجمن سنتی سرخ‌پوستان، گفتگوهای استراتژیکی در سازمان‌ها و گفتگوی بالنده در گروه‌های باز.

انجمن سنتی سرخ پوستان

وقتی که هنوز اعتماد مورد نیاز و فضای مناسب در بین شرکت کنندگان به وجود نیامده است، مشکل است، گفتگو را به معنای واقعی، آن طور که مورد نظر دیوید بوهم است، به اجرا در آورد. در چنین حالتی به منظور تمرین گفتگو و ایجاد فضا و محمل مناسب، بعضی از عناصری را که در جمع‌های قبیله‌ای سنتی متداول بوده است، به کار می‌بریم. گردهم‌آیی‌هایی با نام «انجمن» جزء فرهنگ قبیله‌ای بسیاری از قبیله‌های سرخ‌پوست آمریکایی بوده است. آنان با سنت‌ها و آدابی ساده، دربارهٔ آنچه که باید بررسی می‌شد صحبت می‌کردند.

- گروه حلقه‌وار دور هم می‌نشستند.
- دو قانون وجود داشت: از دل سخن گفتن، به اختصار سخن گفتن.

● هر کس که در حال صحبت بود، یك سنگ معین و مخصوص بنام «سنگ سخن» یا چوب یا سوتی را در دست می گرفت و تا زمانی که این شیئ را در دست داشت و سخن می گفت، حرف وی را کسی قطع نمی کرد.

● وقتی که گوینده ساکت می‌شد سنگ سخن را به فرد پهلوی خود می داد و جریان صحبت اینچنین دور می‌زد.

● هر گاه کسی امکان صحبت کردن را به دست می آورد ولی مطلبی نداشت، می توانست سنگ سخن را به نفر بعدی بدهد.

اجرای این سنت در کار ما با گروه‌هایی که آغازگر گفتگو بودند بسیار مؤثر بود.

● گردهم آیی زمینهٔ ایجاد فضا و محمل مناسب را فراهم می آورد. این نوع دورهمی زمینهٔ برابری و عدم تبعیض را بین شرکت کنندگان به‌وجود می آورد. هر نظری دارای اهمیت است و هر کس امکان ابراز نظر دارد.

● از دل سخن گفتن، به معنای آن است که در مورد چیزی صحبت شود که برای فرد مهم است. وقتی کسی از موضوعی که وی را برانگیخته است، سخن می گوید: شنیدن حرف وی ساده‌تر و جالب‌تر است.

● قاعدهٔ به اختصار سخن گفتن مانع از آن می‌شود که صحبت‌ها طولانی شود.

● استعمال سنگ سخن باعث می‌شود، از استدلال‌ها و مخالفت‌های پی در پی و قطع کردن حرف دیگری جلوگیری شود. کسی که سنگ سخن را در دست دارد وقت دارد، تأمل کند، افکار خود را تنظیم نماید و واهمه‌ای از قطع کلام خود نداشته باشد. (بعد از آنکه همه افراد جمع سخن گفتند، سنگ سخن در وسط جمع گذاشته می‌شود، و نفر بعدی که میل به صحبت دارد، می تواند آن را بردارد. در مرحلهٔ معرفی جمعی و نتیجه گیری جمعی، مجدداً سنگ سخن در بین شرکت کنندگان دور می گردد. این روش تأثیر زیادی بر جریان و کیفیت صحبت دارد. برای بسیاری از شرکت کنندگان بسیار مطلوب است که بآرامی سخن گویند و افکار خود را جمع و جور کنند، بدون آنکه نگران آن باشند که کسی فرصت را از آنها خواهد گرفت. به این وسیله فضایی مطلوب برای شنیدن و فکر کردن در مورد آنچه که گفته می‌شود، به‌وجود می آید و کسانی که از نظر خطابه ضعف دارند، می توانند

شرکت کرده و مستمع دقیقی باشند.

به جای سنگ سخن، می‌توان، متناسب با خصوصیات جمع، اشیای دیگری نیز به کار برد. ما معمولاً سنگ گرد یا تیله‌ای را به این منظور می‌آوریم، ولی گروه‌هایی هم از خودکار و یا قوطی کوکا استفاده کرده‌اند.

هنگامی که این روش را در بین مدیران شرکت هابلت پاکارد[1] در آلمان معرفی کردیم، بعضی‌ها تصمیم گرفتند از روز بعد در گروه و تیم خود آن را به کار گیرند. آنها بر این عقیده بودند که استفاده از این روش مانع عجله و شیوهٔ جنگی (حاضر! آتش! هدف!) در گروه‌شان شد، در حالی که قبلاً آنها در گروه خود به دفعات شاهد چنین تعجیلی بوده‌اند.

● به مرور زمان، برای شرکت کنندگان راحت‌تر خواهد شد که به جای آنکه خود مرتب حرف بزنند در سخنان یکدیگر دقت کنند. به این ترتیب، به جای انبار شدن گفته‌های جدا از هم و انفرادی، شاهد جریان زندهٔ معانی می‌شویم.

دایره‌وار دور هم نشستن خود به خود جمع را دعوت می‌کند با معرفی خود و اهدافشان شروع کنند، برای مثال، با این سؤال که از شرکت در این جمع چه انگیزه‌ای دارند.

با جلسه معارفه اعتماد متقابل ایجاد می‌شود، ارتباط بین افراد گروه آرامش‌بخش گشته و فضا و محمل مناسب ایجاد می‌شود. هدف، آماده کردن حضار برای روند و جریان مشترك است. در جلسهٔ معارفه، افراد از خود و انگیزهٔ خود صحبت می‌کنند و مطالبی را اظهار می‌دارند که در جمع‌های معمولی به بیان نمی‌آید ولی تأثیر خود را می‌گذارد. این امر سبب می‌شود که افراد، برخلاف جمع‌های معمولی با صداقت بیشتری در جمع حضور یابند.

روند معرفی و بررسی ابتدایی

● راهنمای گفتگو در ابتدا مقدمه‌ای بیان می‌کند و زمانی را برای مدت معرفی تعیین می‌نماید. معمولاً زمانی معادل با پانزده تابیست دقیقه، به نسبت بزرگی گروه، برای فراهم

1. Hewlett-Packard

آوردن زمینهٔ تفاهم و آماده کردن فضا و محمل مناسب کفایت می کند. می شود پیشنهاد کرد که راهنما هر بار بعد از دو دقیقه دست خود را بالا ببرد، تا صحبت کننده بتواند صحبت خود را به آرامی به پایان برساند. تعیین کردن زمان برای کار در سازمان‌ها معمولاً مفید به نظر می‌رسد، ولی بعضی وقت‌ها هم مانع جریان طبیعی افکار در جمع می‌شود. وقتی که برای هر کس مدت معینی در نظر گرفته شود، احتمال معرفی دقیق و شرح انگیزهٔ او کمتر می‌شود. راهنمای گروه می تواند طبق شرایط و اوضاع روش‌های مختلفی به کار بندد.

● راهنمای گفتگو و یا یکی دیگر از شرکت کنندگان می تواند برنامه معرفی را شروع نماید. سنگ سخن را به صورت نمادی در دست بگیرد و بگوید «اکنون نوبت من است» و بعد از صحبت خود، نوبت را به بعدی می دهد.

امتیازات معرفی

به وسیلهٔ معرفی، شرکت کنندگان این امکان را به دست می آورند که به عنوان یك شخص در روند گفتگو شرکت کنند، وقتی که کسی خسته به یك جلسهٔ گفتگو می‌رود و شب قبل را در کنار دختر بیمار خود گذارنده است، می تواند به دلیل جو دوستانهٔ جلسه، برای دیگران موضوع را تعریف کند و مجبور نیست به عنوان سمت شغلی خود، بلکه همانند دیگران به‌عنوان یك شخص در گروه حضور یابد. مرحلهٔ معرفی، امکان ایجاد محیط دوستانه و انسانی را، فراهم می آورد.

برنامهٔ معرفی، شانس شرکت همه را در روند گفتگو فراهم می‌سازد، حتی برای کسانی که عادت ندارند در گروه صحبت کنند.

نتیجه‌گیری و بررسی نهایی

ساختار نتیجه گیری شبیه معرفی کردن است. نظریات همه جمع می‌شود تا جمع‌بندی و اتفاق نظر حاصل شود. در مرحلهٔ نتیجه گیری همه افراد شرکت کننده نسبت به آنچه که گروه بدان رسیده است، آگاهی به دست می آورند. اگر گروه به یك جمع بندی و نتیجهٔ مشترك نرسد، بعد از خاتمهٔ دیالوگ این خطر وجود دارد که هر کس نتیجه گیری خود را، نتیجه گیری گروه گفتگو کننده بداند. به وسیلهٔ نتیجه گیری جمعی، روشن می‌شود که معمولاً نتیجه گیری فردی با نتیجه گیری جمعی متفاوت است. هر قدر هم که انسان در

گروه‌های مختلف شرکت کرده باشد، باز در اثر نتیجه گیری، روشن می‌شود که آنچه که در اثر گفتگو به نظر فردی رسیده است، نظر شخصی او می‌باشد. این تجربه ممکن است باعث تواضع و یا روشنگری شود و به همه کمك کند به هنگام نظر و قضاوت در مورد واقعه‌ای، بسیار محتاط باشند.

هدف از نتیجه گیری آن نیست که گروه در مورد معنای حقیقی و یا معنای صحیح گفتگو تصمیم گیری نمایند. بلکه در اثر جمع‌بندی افراد شرکت کننده این توانایی را به‌دست می‌آورند که برای تفاوت‌ها و فردیت‌ها احترام قائل شوند و در نتیجه امکان همزیستی با چنین تفاوت‌هایی بیشتر می‌شود.

گفتگوی استراتژیکی در سازمان‌ها

این نوع گفتگو فرم‌هایی دارد. (در فصل هفتم و نهم کتاب امکانات مختلف گفتگو توصیف خواهد شد.)

توجه روزافزون اعضای سازمان‌ها نسبت به روش گفتگو بیشتر به جهت تلاش برای کاربرد بیشتر و موفقیت بهتر در سازمان‌ها و توسعهٔ آنها به سوی «سازمان‌های یادگیرنده» است. فعالیت‌های پتر زنگه و دیگران نقش مهمی در بیدار کردن این علاقه داشته است. کیفیت گفتگو تأثیر بسیار مهمی بر آموختن جمعی در سازمان دارد و زمینهٔ اساسی یادگیری در بین انسان‌ها را فراهم می کند. رویکرد انسان‌ها به گفتگو در سازمان‌ها به مثابهٔ قدمی به‌سوی هدف بزرگتر یعنی به سوی سازمانی یادگیرنده است. فعالیت‌های پتر زنگه و دیگران توجه و علاقهٔ روزافزونی نسبت به گفتگو به‌وجود آورده است. کیفیت‌های گفتگو بخش مهمی از آموختن جمعی در سازمان‌ها شناخته می‌شود و همچنین زمینهٔ اساسی برای آموختن افراد را فراهم می آورد.

دو ویژگی گفتگو در سازمان‌ها

گفتگو در سازمان‌ها دو خصوصیت بارز دارد.

- *هدف استراتژیکی*

وقتی که سازمان‌ها به گفتگو رو می آورند، معمولاً یك هدف استراتژیکی دارند. هدف این

است که در کارشان، مؤثرتر، کارآتر و خلاق‌تر شوند، رضایت همکاران و مشتری‌های خود را بهتر برآورده کنند و بالاخره دارای سازمان موفق‌تری بشوند و موقعیت بهتری در میدان عرضه به دست آورند. تا به حال به سازمانی برخورد نکرده‌ایم، که پول و وقت بگذارد و صرفاً طالب گفتگوی بالنده باشد، بلکه هدف همهٔ آنها بهتر کردن بازدهی سازمان است. این نوع جهت گیری که در پی نتیجه عملی مفید است، بسیاری از طرفداران و برگزارکنندگان گفتگو را بر آن داشته که از خود سؤال کنند، آیا گفتگو در بخش‌های سودآفرینی هم قابل اجراست.

دیوید بوهم در صحبت‌های خصوصی، تردید خود را از به کارگیری گفتگو ـ آنچنان که او می‌فهمید ـ در مورد سازمان‌ها ابراز داشته است، بخصوص وقتی که هدف، فقط مادی و بهره گیری باشد. پتر زنگه نظر دیگری داشته و بر آن بود که گفتگو برای یك گروه و یا برای یك سازمان این موقعیت را فراهم می‌آورد که در آن افراد فراتر از مرزهای تنگ بحث‌ها، به مسائل و موضوعات با تعمق بیشتری بیندیشند و بدین وسیله به آموختن واقعی گروهی دست یابند: «یکی از اصول آموختن جمعی آن است که شرکت کنندگان به تکنیك‌های گفتگو و بحث تسلط داشته باشند. تحقیق آزادانه و خلاق در مورد مسائل پیچیده از خصوصیات گفتگوست، شنیدن دقیق سخنان یکدیگر و خودداری از پافشاری بر یك دیدگاه، از ویژگی‌های دیگر گفتگوست. در بخش‌های معمولی افراد نظریات خود را مطرح می‌کنند و از آنها جانبداری می‌نمایند. همه در جستجوی استدلال بهتر برای مطلب مورد قبول خود هستند. گفتگو و بحث ماهیتاً مکمل یکدیگرند ولی اکثر مردم جا و مقام هر یك را تشخیص نمی‌دهند و نمی‌توانند در وقت مناسب از آنها استفادهٔ مناسب نمایند». [1]

نظریهٔ زنگه در باب «سازمان‌های یادگیرنده» به مثابه پلی است میان مدل نظری بوهم مربوط به تحول فکری و ذهنی و نظریهٔ امکان تحول سازمان‌ها از طریق گفتگو. توسعهٔ یك نوع نگرش واحد نسبت به آینده در بین کارکنان یك سازمان، اهمیت زیادی پیدا کرده است و در نتیجه نقش سلسله مراتب اداری و ساختارهای قدرت کمرنگ گشته است. از این

1.Peter Senge, *Die Fünfte Disziplin*, S. 287-288.

روست که طرح یادگیری تیمی نظرها و توجه‌ها را روز به روز بیشتر جلب می کند. شرکت‌های مختلف با روش‌های جدید گفتگو، خلاقیت را در گروه‌های خود پرورش می دهند. طرح گفتگو، در ابتدای امر ساده به نظر می‌رسد اما انجام آن مشکل است و به همین جهت سازمان‌هایی که تصمیم می گیرند در روش اداری خود از گفتگو استفاده کنند، در ابتدای کار احتیاج به راهنمای گفتگو دارند.

● ***کمك گرفتن از خارج سازمان***

معمولاً سازمان‌ها در تلاش خود برای اجرای گفتگو در بین اعضا، بدون حمایت و همراهی یك نفر راهنما ناموفق هستند.

بسیاری از سازمان‌ها که دارای ساختار قدیمی هستند چندان ارزشی برای توسعه توانایی‌های گفتگو در بین اعضا قائل نمی‌شوند. زیرا معمولاً در سلسله مراتب اداری عادت بر آن است از مراتب بالا دستور صادر شود، بدون آنکه با همکاران در مورد محتوای دستور تبادل نظر شود. مانع مهم دیگری که بر سر راه گفتگوی مفید در سازمان‌ها وجود دارد، عقیده‌ای است که هر گونه طرح سؤال و گفتگوی درون سازمانی را برای آبروی سازمان مضر می داند.

راهنمایان گفتگو معمولاً در سازمان‌ها نقش فعال‌تری نسبت به جاهای دیگر دارند. شغل آنها و محل درآمد آنها نه تنها در آن است که توانایی‌ها و لیاقت‌های خود را در گروه به کار برند، بلکه توانایی‌ها و لیاقت‌های شرکت کنندگان را در امر گفتگو رشد و پرورش دهند و از آن حمایت نمایند.

در سازمان‌ها دو وظیفهٔ عمده بر عهدهٔ راهنمای گفتگوست:

۱ـ معرفی گفتگو و زمینه‌ها و شرایط آن

۲ـ همراهی فعالانهٔ روند گفتگو، بدان گونه که هم بین شرکت کنندگان تفاهم به‌وجود آورند و هم نقش خود را به عنوان اداره کننده ایفا نمایند.

چگونه روند گفتگو شروع می‌شود؟

بسیار ضروری است که در ابتدا وقت کافی برای معرفی و شناختن زمینه‌های کار گفتگو در نظر گرفته شود. ایجاد اعتماد و ساختن فضای مناسب و ظرف و محمل مشترك از لوازم آن

است. با وجود آنکه معمولاً در اثر روابط شغلی نوعی ظرف و محمل خاص در سازمان‌ها وجود دارد، اما گفتگوی مفید در فضایی که از قبل حاکم بوده است انجام نمی‌شود. به طوری که ما تجربه کرده‌ایم، ابتدا دو روز برای مقدمه و راهنمایی در امر گفتگو لازم است. در این فرصت بایستی اصول و ضروریات گفتگو معرفی گردد و به وسیلهٔ تمرینات لازم، زمینهٔ فهم آن فراهم شود.

تمرین توانایی‌های کلیدی گفتگو بسیار مهم است. مانند توانایی به حالت تعلیق در آوردن و معلق نگاه داشتن موقتی تصورات شخصی، تشخیص دادن تفاوت بین مشاهدات و ارزیابی‌ها، استفادهٔ پر حاصل از ارزیابی‌ها و همچنین آشنا شدن با «نردبان نتیجه گیری» و توازن بین حمایت از مطلبی و کسب اطلاع و شناخت آن (در صفحات آتی کتاب تمرین‌های عملی در این مورد ارائه خواهد شد).

قبل از شروع گفتگو بایستی اعلام شود که مدیریت سازمان نه تنها گفتگو را تحمل می کند، بلکه از آن حمایت نیز می‌نماید. حضور افراد ردهٔ بالای سازمان و شرکت فعال آنها در روند گفتگو بسیار مفید است. راهنمای گفتگو بایستی توضیحات لازم را در مورد کاربردهای گفتگو با زبان و لحنی متناسب با مدیران مطرح نماید. معمولاً بازرگانان حوصلهٔ شنیدن تئوری و مطالب نظری را ندارند و بیشتر عادت به کار دارند.

صحبت بالنده را می توان با این ویژگی‌ها توصیف کرد: توضیح مواضع و نظرها، آمادگی برای مقابلهٔ محترمانه با دیگران، کنجکاو ماندن در برابر نظریات مخالف، و صراحت در سخن گفتن.

پایه‌ها و اصول گفتگو

هنگام آمادگی:

● *توجه کنید که چگونه گوش می‌دهید:*

- از کجا می‌شنوید؟

- با چه هدفی گوش می‌دهید؟

- آنچه را که می‌شنوید از کدام فیلتر درونی عبور می کند؟

● *متوجه موضع درونی خود باشید:*

-فیلتر درونی شما چگونه افکار و احساسات شما را تحت تأثیر قرار داده و داده‌ها را غربال می‌کند.

-موضع درونی شما چگونه آنچه را که دیگران می‌گویند تحت تأثیر قرار می‌دهد و گزینشی برخورد می‌کند.

-آیا چنین موضعی در خدمت هدف اصلی شما از شرکت در گفتگو قرار دارد؟

-برای تغییر دادن موضع درونی چه امکاناتی دارید؟

در حین گفتگو:

- *هنگام تصمیم گیری برای گفتن مطلبی به سؤالات زیر توجه کنید:*

-از کجا این تصمیم نشأت می‌گیرد و چه انگیزه‌ای دارد؟

-می‌خواهید نظری را بیان کنید؟ چگونه می‌توانید اظهار نظر نمایید و در عین حال حاضر به شنیدن نظریات دیگران هم باشید؟ می‌توانید برای دیگران توضیح دهید نظر شما و عقیدهٔ شما از کجا نشأت می‌گیرد؟

-می‌توانید سؤالی طرح کنید که به فهم شما و یا دیگران عمق بیشتری ببخشد؟

- *به نوع گوش دادن و شنیدن خود توجه کنید:*

-می‌توانید به مطلبی که می‌شنوید، در ابتدا فقط توجه کنید، بدون آنکه قضاوت نمایید؟

-آیا هنگام شنیدن مطلب دیگران با تکان دادن سر به طور واضح و یا غیرواضح تصمیم به تأیید و یا تکذیب مطلب می‌گیرید؟

-آیا به خود اجازه می‌دهید گوش شنوا برای افکار و نظرات همه داشته باشید و یا تنها به سخن‌هایی گوش فرا می‌دهید که به شنیدن آنها رغبت دارید.

همراهی در روند گفتگو

راهنما و همیار گفتگو می‌تواند در ابتدای کار گه گاه روند گفتگو را به منظور توضیح در مورد ساختار پیچیده ارتباط بین انسان‌ها و دینامیسم‌های مشکل آن، قطع نماید.

راهنما می‌تواند در این مرحلهٔ آموزشی وقتی که شرکت کنندگان نسبت به یکدیگر عکس‌العمل‌های شدید نشان می‌دهند، توضیح دهد که از چه راهی و چگونه توانایی گفتگو حاصل می‌گردد و چگونه قابلیت گفتگو می‌تواند رشد و توسعه یابد.

بررسی موضوعات استراتژیکی

برای گفتگوی استراتژیك بسیار مهم است که شرکت کنندگان در این امر به توافق رسند که: در جریان گفتگو موضوعی، به طور مشترك، باتوجه کامل بررسی شود و تا آنجا که ممکن است دربارهٔ آن اطلاعات جمع آوری شود، بدون آنکه در وحلهٔ اول قصد بر آن باشد که چنین جلسه‌ای به تصمیم گیری نهایی برسد. البته گاه پیش می آید که در اواخر جلسهٔ گفتگو راه‌حلی به نظر صحیح آید، اما معمولاً نبایستی گروه تحت فشار قرار گیرد که در زمان مشخصی به نتیجه و هدف معینی برسد. طبق تجربه در این صورت راه بر جریان و سیر آزاد نظریات و شکوفایی آنها و خلاقیت بسته می شود.

در گفتگوی استراتژیکی تقریباً در مورد هر موضوعی می توان صحبت کرد، نمونهٔ بعضی از آنها عبارتند از:

- برای سازمان، و برای کارمندان و برای مشتریان آنچه نوع تغییر و تحول اداری مفید به نظر می رسد؟
- این سازمان چه کمبودهایی دارد؟
- نقاط مثبت و قوت سازمان کدامند و در گذشته چه چیزهایی کارایی سازمان را تضمین می کرد، ثبات آن در چه بود؟ و بر چه پایه‌هایی می توان سازمان را بازسازی نمود؟
- نقطه‌های کور سازمان در کجاست؟
- جهت و مسیر رشد سازمان به کدام سوست؟ واقعاً چه می خواهد؟
- در مورد چه مشکلات و موضوعاتی اعضا جرأت صحبت کردن ندارند؟

بعد از آنکه موضوع گفتگو مشخص شد، بایستی راهنمای گفتگو از همان ابتدا بعضی از اصول و عناصر کلیدی گفتگو را معرفی کند و در مورد نقش خود توضیح کافی دهد. وظیفهٔ راهنما حمایت و مراقبت از شرکت کنندگان است برای پرورش قابلیت گفتگو در آنها. همچنین راهنما می تواند در مواقع لازم در روند گفتگو دخالت نماید.

تجربه نشان داده است که برای معرفی گفتگو دو عنصر قابل اطمینان وجود دارد: استفاده از «سنگ سخن» به منظور کاستن از شتاب و دیگری تشکیل جلسهٔ اولیه معرفی و جلسهٔ نهایی نتیجه گیری. سازمان‌هایی که با ما همکاری داشته‌اند، این دو مرحله را مورد

توجه قرار داده و در برنامهٔ خود گنجانده‌اند.

شرایط ویژهٔ گفتگوی راهبردی

مسأله بزرگی که راهنمای گفتگو، اغلب در سازمان‌ها با آن روبه روست، ساختار آن سازمان‌هاست. همان‌طور که اشاره شد، شرکت کردن هیأت مدیرهٔ سازمان در روند گفتگو بسیار مفید است. البته حضور آنها در جلسات به منزلهٔ نوعی اقتدار هم است، و ممکن است باعث شود بعضی‌ها جرأت ابراز نظر در حضور آنها نداشته باشند.

یکی از اهداف گفتگوی استراتژیك طرح موضوعاتی است که معمولاً اجازهٔ صحبت در مورد آنها در سازمان وجود ندارد. صحبت یعنی رفتارها و راه‌کارهایی در یك سازمان وجود دارد که غیرقابل بحث هستند و اگر کسی در مورد آنها صحبت کند، «خانه خراب کن» و غیرقابل اعتماد معرفی می‌شود. راهنمایان گفتگو می‌توانند در جهت کشف این دینامیسم غیرآشکار، با دخالت در موقعیت‌های مختلف، در روند گفتگو اقدام نمایند. از یك طرف راهنما و ناظر گفتگو می‌تواند آنچه را که می‌بیند توضیح دهد و تعریف نماید. راهنمایان گفتگو به دلیل آنکه خود خارج از گروه هستند، چنین کاری را راحت‌تر می‌توانند انجام دهند و حتی این کار وظیفهٔ آنهاست. برای بیان تابو، یعنی موضوعی که صحبت کردن در مورد آن مشکل است می‌توان به طرق زیر عمل کرد:

«در صحبت‌هایی که قبل از گفتگو داشته‌ایم، متوجه شدیم که بعضی‌ها نگران این امر هستند که آیا واقعاً رهبری سازمان حاضر به ترك بعضی از روش‌های قدیمی و عادات گذشته هست یا نه. قابل توجه است که این نگرانی در این دو ساعتی که در اینجا مشغول گفتگو هستیم از طرف کسی بروز داده نشده است، باوجودی که در تمام مدت دربارهٔ تغییرات و تحولات لازم صحبت شده است. به این جهت از خود سؤال می‌کنیم که آیا این نگرانی جزء موضوعاتی است که کسی حاضر به صحبت علنی دربارهٔ آن نیست، به جهت آنکه برای ابراز آن احساس امنیت ندارد. شاید برای شما مهم باشد که توجه خود را بر این موضوع متمرکز کنیم؟»

راهنمای گفتگو از مشاهدات خود، از آنچه که شنیده است و همچنین از تفسیرهای احتمالی در این مورد که با همکاری گروه به دست آمده است صحبت می‌کند. از آنجایی که

راهنمای گفتگو، شخصی بی طرف است و به این زودی‌ها به چشم شاکی و مدعی به وی نگاه نمی‌شود، دخالت‌های وی در چنین حالاتی بسیار مفید است.

صحنه‌هایی از یک گفتگوی راهبردی

ساختارهای موجود قدرت در سازمان‌ها شرایطی را برای گفتگوهای درون سازمانی پدید می‌آورند که باید بدان‌ها توجه شود. به طور مثال وقتی که در یك جلسهٔ گفتگو رئیس سازمان حضور دارد، اغلب به دلیل آنکه خود را مسئول حس می کند پی در پی در مورد امور سازمان توضیح می‌دهد. مثال زیر صحنه‌هایی از گفتگو در یك شرکت است و نشان می‌دهد که چگونه یك راهنمای گفتگو می تواند در جلسه دخالت نماید.

این صحنه مربوط به جلسه‌ای است در یك شرکت الکترونیکی که ما در آن حضور داشتیم و گفتگوهای بین سی نفر کارمند و مدیر را هدایت می کردیم.

باب (مدیر بخش تولید): ما در اینجا وقت زیادی برای روش صحبت با یکدیگر تلف می کنیم. من در واقع کارهای مهمتری دارم. برای من پنج مسألهٔ اساسی وجود دارد که بایستی فعلاً به آن بپردازم.

ژاك(مدیر): من هم پول زیادی خرج می کنم تا بتوانیم در اینجا گفتگوی مفیدی داشته باشیم. به افرادی در شرکت احتیاج دارم که فکرها و نظرهای تازه را پذیرا باشند. تصمیم گرفته‌ایم یك سازمان و نهاد یادگیرنده باشیم. یا بایستی این برنامه را حمایت کرد و یا به راه دیگری بود.

راهنمای گفتگو: میل دارم از شما آقای ژاك سؤال کنم که آیا موافقید بار دیگر به این وضعیت، دقیق تر توجه کنیم؟ می توانید سعی کنید نگرانی خود را به نحوی طرح کنید که افراد حرف شما را بهتر بفهمند. شاید در آن صورت به آن هدفی که دارید بهتر دسترسی پیدا کنید.

ژاك: البته، برای همین هم شما را دعوت کرده‌ام و برای این کار پول می‌دهم.

راهنمای گفتگو: شما بروشنی نشان دادید که مایل به اجرای نوع جدیدی از مسئولیت‌پذیری جمعی و مدیریت در شرکت خود هستید. ما می توانیم از روند گفتگوی فعلی برای کسب تجربه استفاده کنیم و از این طریق همکاری بهتری را امکان پذیر سازیم.

بگذارید آنچه را که شما بعد از سخن باب گفتید بازسازی نماییم. وقتی که باب از بی‌صبری و بی‌حوصلگی خود از در اینجا نشستن سخن گفت، در واقع مطلبی در مورد مدل‌های ذهنی خود فاش کرد. در برابر سخن وی دو راه وجود دارد، یکی آنکه فوراً دربارهٔ حرف او قضاوت کنیم و احیاناً آن را محکوم کنیم و یا اینکه کنجکاو وجویا شویم که وی چه می‌گوید و سعی کنیم آن را بفهمیم. اگر علاقه‌مند هستیم به تصورات، ارزش‌ها و نگرانی‌های وی، که در واقع زمینهٔ فکری و ذهنی وی را تشکیل می‌دهند، پی ببریم و اگر واقعاً کنجکاو هستیم که حرف او را بفهمیم در آن صورت، می‌توانیم همراه باب به میدان آموزشی تازه‌ای وارد شویم. و اگر چیزی به عنوان یادگیری مشترك وجود داشته باشد، تفاهم متقابل هم به وجود می‌آید. با ایجاد تفاهم می‌توانیم امید بیشتری به همکاری با باب داشته باشیم، و نباید درصدد باشیم توافق باب را از راه ترس و فشار به دست آوریم. آیا این مطلب را قبول دارید؟

ژاك: بله، فکر می‌کنم در جواب به او از اقتدار خود استفاده کردم.

راهنمای گفتگو: شما گفتید که ما وقت زیادی را در اینجا دربارهٔ اینکه چگونه با هم صحبت کنیم، تلف می‌نماییم. آیا برای شما روشن است که این مطلب را جوری بیان کردید که گویا این امر یك واقعیت مسلم است و نه نظر شخصی شما؟

باب: بله، با توضیح شما این مطلب برایم روشن شد.

راهنمای گفتگو: شاید یادتان باشد، در جلسه مقدماتی مدتی در مورد تفاوت بین نظاره کردن و ارزیابی کردن صحبت کردیم و به این نتیجه رسیدیم که تشخیص و ارزیابی خود را به عنوان نظر شخصی و نه به عنوان یك واقعیت مسلم اعلام داریم، بخصوص وقتی که در صدد فهماندن و یا اعلام مطلبی هستیم.

باب: بله، یادم می‌آید.

راهنمای گفتگو: وقتی که شما نظر خود را همانند چند لحظه قبل بیان کنید، ممکن است، بعضی‌ها آن را اعتراض تلقی کنند، و در اینجا ژاك که اقدام به گفتگو را مهم می‌داند، خود را مورد اعتراض شما احساس می‌کند. آقای ژاك، آیا شما سخن باب را اعتراضی علیه خود تلقی کردید؟

ژاك: بله، و به همین دلیل هم متناسب با آن عکس‌العمل نشان دادم.

راهنمای گفتگو: دقیقاً، و در چنین حالاتی ممکن است، بحث بالا بگیرد. ژاك، آیا می‌توانید فعلاً تصور کنید که بهتر می‌بود، قبل از آنکه عکس‌العمل نشان دهید، از باب سؤال می‌کردید، که به چه دلیل فکر می‌کند، اینجا وقت او تلف می‌شود. اگر این سؤال را با صمیمیتی مشهود طرح می‌کردید، این امکان را می‌یافتید؛ به آنچه در درون باب می‌گذشت، دست یابید.

ژاك: فعلاً که گذشته است، حرف شما معقول به نظر می‌رسد ولی من در آن لحظه به این فکر نیفتادم.

راهنمای گفتگو: برای عملی ساختن این نوع برخورد، زمان کوتاهی را برای بازنگری در نظر می‌گیریم. در این زمان کوتاه همچنین خواهیم توانست از تجربیات گذشته خود بیاموزیم. باب! میل دارم از شما هم سؤال کنم که آیا می‌توانید پیش خود تصور کنید که شما هم امکان آن را داشتید که نظر و عقیدهٔ ژاك را که ما اینجا کار مهمی داریم بهتر بفهمید و نه آنکه فرض را بر آن بگذارید که این کار عبث است؟

باب: مقصودتان چیست؟

راهنما: من وضع شما را می‌توانم اینچنین تصور کنم - خواهش می‌کنم اگر اشتباه است آن را تصحیح کنید - بعد از آنکه بیش از یك ساعت نشسته بودید، افکار شما به طرف مسائلی کشانده شد که فعلاً با آنها دست به گریبان هستید. شما یقین کردید که می‌توانستید از وقت خود بهتر استفاده کنید و به جای اینکه بنشینید و صحبت کنید، آن را صرف انجام دیگر وظایفتان می‌کردید. شما در صحبت خود اشاره کردید که در این جلسات وقت زیادی بیهوده به حرف زدن اختصاص داده شده است. آیا برداشتم تقریباً درست است؟

باب: بله تقریباً این طور بود.

راهنما: به هر حال من نمی‌گویم شما حق نداشتید که چنین نظری داشته باشید و همچنین نمی‌خواهم برخورد ژاك را صحیح و یا غلط ارزیابی نمایم. آنچه که میل داشتم بیان کنم، برداشت خودم از این جریان بود. فکر می‌کنم می‌توان به جای عکس‌العمل نشان دادن از خود در مقابل همدیگر، از تجربه‌های دیگری آموخت. به نظر من شما می‌توانستید

سؤال کنید، به چه دلیل ما مدت زیادی را بیهوده صرف گفتگو و سازوکار آن می کنیم، به جای آنکه به مسائل اصلی بپردازیم؟ در این صورت موقعیتی برای آموختن از یکدیگر به‌وجود می آمد.

باب: حرفهای شما جالب و خوب به نظر می‌رسد ولی در آن لحظه چیزی را گفتم که همان لحظه به فکرم رسیده بود.

راهنما: این حرف شما موضوع مهمی برای گفتگوی ما بود. زیرا ما می خواهیم در این روند جمعی متوجه شویم، چگونه تصورات، ناخودآگاه و خود به خود ما را هدایت می کنند، و بعبارت دیگر بدون آنکه نسبت به آنها آگاهی کامل داشته باشیم تحت تأثیر تصورات خود قرار داریم. اگر روند گفتگو را کمی آهسته کنیم و قبل از بروز عکس العمل نفسی بکشیم، امکان شناخت این امر به‌وجود می آید که حتماً نبایستی با ابراز مخالفت، عکس العمل نشان داد، بلکه می توانیم این علاقه را در خود ایجاد کنیم، که حرف و نظر فرد مقابل را بفهمیم. از هر دوی شما تشکر می کنم که حاضر به بررسی این مشکل بودید و فکر می کنم حالا می توانیم گفتگوی خود را ادامه دهیم.

این مثال نشان می‌دهد، چگونه و در چه مواقعی راهنمای گفتگو با تأمل و تحلیل و تشریح برخوردها اجازه دخالت در روند گفتگو را داشته و چگونه زمینهٔ شناخت مطلب و اصلاح رفتارهایی را که همهٔ گروه از آن بتواند استفاده نماید، فراهم می‌سازد.

گفتگوی بالنده: اولین ویژگی

تعداد انسان‌هایی که علاقه‌مند به گفتگو هستند و نه تنها از جهت نظری در مورد آن مطالعه می کنند، بلکه مایل به تجربهٔ آن هستند، روز به روز افزایش می‌یابد. گفتگوی بالنده در مقایسه با گفتگو در شرکتها و در سایر ساختارهای سازمان یافته امکانات دیگری عرضه می‌دارد. در سازمان‌ها و شرکت‌ها معمولاً گفتگو به منظور بالا بردن توان و کارآیی بیشتر و بهتر اعضا انجام می گیرد، در حالی که در گفتگوی بالنده عمدتاً مسائل اساسی، حول محور ساختار ارتباط بین انسان‌ها و نوع تفکر شرکت کنندگان دور می‌زند. در گفتگوی بالنده، افراد معمولاً، از مرزهای محدود درك و فهم شخصی خود

فراتر رفته و مشترکاً در یک روند شناسایی خلاق شرکت می کنند. این نوع گفتگو هدف و استراتژی خاصی را دنبال نمی کند، بلکه در پی بهبود و تصحیح نحوهٔ تفکر و روابط انسانی است.

گفتگو در سمینارهای باز در مقایسه با دیالوگ در سازمان‌ها و شرکت‌ها، لوازم و اقتضائات دیگری دارد مثال‌های زیر شرایط ویژه و موقعیت‌های خاص چنین گروه‌هایی را مشخص می کنند و بعضی از مشکلات و مسائل مربوطه را نشان می دهد.

نمونه‌ای از یک برنامه گفتگوی اداری-دولتی در آمریکا

گروه گفتگوی مدیران شهر در بوستن

گفتگوی دو سالهٔ مسئولان شهر بوستن جزو مشکل ترین، پرارزش ترین، مفیدترین و در عین حال یأس آورترین گفتگوهایی هستند که ما در طول فعالیت خود مشاهده کرده‌ایم. سی نفر از معاونان مدیر شهرداری بوستن، اعضای گروه را تشکیل می‌دادند و هدف آنها یافتن شیوه‌ها و راه‌حل‌های جدید در برخورد با مسائل و نیازهای زندگی در یک شهر بزرگ بود. بسیاری از آنان در جستجوی راه‌های جدیدی بودند که فراتر از راه‌های معمول و متعارف در فرهنگ، گروه و نژاد شهروندان بود. البته با وجود انگیزه‌های عالی و قوی بسیاری از این افراد حوصلهٔ کافی برای یادگیری شیوه‌های گفتگو به صورت یک روش و مرام از خودشان نمی‌دادند و در ابتدای کار حاضر نبودند وقت زیادی را صرف نمایند تا بتوانند در زندگی روزمره از این روش استفاده کنند.

بعضی‌ها حاضر بودند با وجود مشکلاتی که معمولاً در مراحل اولیه، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسند، روند گفتگو را ادامه دهند. نتیجه این پشتکار این شد که همین افراد بعدها از تأثیرات مثبت و مفید آن، بر زندگی خود و تحولات ناشی از آن گزارش می‌دادند. بعضی دیگر، به دلیل فشار بیرونی، به همکاری خود با گروه خیلی زود خاتمه دادند و از این طریق خساراتی برای گروه به وجود آوردند.

زمینه و جوانب

گروه دیالوگ شهر بوستن از سپتامبر ۱۹۹۲ تا ژوئن ۱۹۹۴ فعالیت داشت. تشکیل این گروه جزء یکی از سه طرح عمدهٔ «پروژه دیالوگ *MIT*» بود، که گزارشی از آن

در بخش سوم با عنوان «پروژه دیالوگ *MIT*» ارائه شد. در آغاز کار، برای شرکت‌کنندگان دعوت‌نامه ای فرستاده شد و در آن، اهداف پروژهٔ دیالوگ به صورت زیر بیان شده بود:

«شرکت در این گروه موقعیتی برای انسان‌های متعلق به قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف فراهم می‌آورد تا دور هم جمع شوند و از امکانات ارتباط و فوائد و نتایج گفتگوی بالنده، اطلاعاتی عمیق و خلاق کسب نمایند. تنها از طریق مشارکت در روند گروه و تجربه شیوه‌های گفتگو است که عبور از مرزهای فردی که هر کس خواه ناخواه با خود می‌آورد، امکان‌پذیر می گردد.»

مجریان گروه پروژهٔ *MIT* برای انتخاب اعضای خود، با شخصیت‌های برجسته مشورت کرده بودند و برای مثال افرادی از سازمان‌ها، اتحادیه‌های تعاونی، از شاغلان و کارکنان امور مالی، از آموزش و پرورش، از بهداشت و از شرکت‌های مشاورتی به این کار دعوت شدند.

شرکت کنندگان بایستی

۱ـ نمایندهٔ نهادهای مختلف مردمی باشند.

۲ـ به روند گفتگو علاقه‌مند باشند.

۳ـ آمادگی آن را داشته باشند که روح صراحت و احترام متقابل را در روند گروهی رعایت نمایند.

تعداد گروه در آغاز سی نفر بود و معمولاً هر بار پانزده تا بیست نفر در جلسات شرکت می کردند. کار اولیهٔ گروه شرکت در یك سمینار مقدماتی بود، و در سال اول، هر ماه دو سه بار جلسه‌ای بین ساعت‌های ۹ و ۳۰ دقیقه الی ۲۲ تشکیل می‌دادند[۱] و بعد از شرکت کنندگان دعوت می کردند، نیم ساعت دیگر، یعنی تا ساعت ۲۲ و سی دقیقه بمانند تا دربارهٔ اصل روند گفتگو، تأمل و بازنگری نمایند. در حدود ۳۰ درصد از شرکت کنندگان این دعوت را اجابت می کردند.

---

۱. در سال دوم جلسات گروه در اولین و سومین دوشنبه هر ماه و بین ساعت ۲۱/۵ـ۱۹/۵ تشکیل می‌شد.

لحظاتی قابل تأمل

جلسات گفتگو طبق برنامه کار خود را شروع می کرد. محل گردهم آیی در یکی از اطاق‌های مدرسه دولتی هاروارد بود. در یکی از جلسات موضوع قابل تأملی مطرح شد. خانم سیاه‌پوستی به عکس‌هایی که به دیوار اطاق زده شده بود اعتراض داشت، چه، بیشتر عکس‌ها مربوط به رؤسای جمهور سابق آمریکا بود، که همه سفیدپوست و مرد بودند و بیشتر آنها کسانی بودند که برده‌داری نیز کرده بودند. بعضی از حضار به طور خودجوش آن خانم سیاه‌پوست را تأیید کردند، و بعضی دیگر سعی کردند، موقعیت و وضع را نسبی جلوه دهند و متناسب با شرایط زمان خود توجیه کنند. ناگهان مرد سیاه‌پوستی آن خانم را مورد خطاب قرار داده و گفت:«من به این تصاویر که همهٔ حواس تو را به خود جلب کرده‌اند، حسادت می کنم. میل دارم کمی هم حواس خود را به من معطوف کنی. من با نیت و هدف برای کاری مثبت به اینجا آمده‌ام و آماده هستم با تمام وجود در روند گفتگو سهیم شوم. برای این کار میل دارم با تو صحبت کنم و اصلاً مهم نیست، چه تصویری بر روی دیوار است.»

با این بیان، وضعیت روحی گروه کاملاً تغییر کرد و موضوع برده‌داری و نژادپرستی، در اثر این سؤال و جواب غیر منتظره و پر محتوا به کنار رفت: انسان چگونه می تواند در جامعه به خواسته‌هایی از قبیل نوعدوستی جامهٔ عمل بپوشاند. منتظر بودیم، موضوع نژادپرستی به‌صورت موضوع اصلی «گروه دیالوگ شهرداران بوستن» در آید، ولی بعد از گفتگوی بالا به کنار رفت و دیگر هرگز مطرح نشد.

ضدیت با یهودیان از موضوعات دیگری بود که اکثراً در جلسات مطرح می‌شد، زیرا یکی از خانم‌های شرکت کننده، یك بار در جلسه، از مکالمه‌ای تلفنی گزارش داد و اینکه، در آن مکالمه، عکس‌العمل خود را ضدیهودی یافته بود. یك مرد یهودی در گروه، با عصبانیت، نگرانی خود را در مورد افراد غیریهودی ابراز کرد و ادعا کرد که بطور قطع اگر در این کشور مسأله نازی‌ها پیش آید، کسی به‌وی کمك نخواهد کرد. وی مطلبی را از مادربزرگش به این صورت نقل کرد:«اگر به درون یك غیریهودی نفوذ کنی می بینی که در واقع ضدیهودی است.» گروه دیالوگ، برخورد و موضع گیری فرد یهودی را موقعیتی برای

تمرین و به کارگیری کاربردهای گفتگو مانند «شنیدن»، «معلق نگه داشتن تصورات» و «شناسایی کردن» در نظر گرفت و بررسی کرد.

بعد از سپری شدن چند جلسه مرد یهودی ابراز داشت که گفتگو به وی کمك کرده، تا بی‌اعتمادی خود را کنار بگذارد. و حتی حاضر بود اعتراف کند که علت عکس‌العمل شدید وی از برداشت ضدیهودی گری از گفتار آن خانم چه بوده است. آمادگی وی برای بازنگری تصورات و فرضیه‌هایش، او را بر آن داشت تا دیدگاه خود را تغییر دهد. این موضوع مثالی است برای آنکه چگونه می‌توان در اثر گفتگو به تفاهمی دست یافت که انسان‌ها را بهم نزدیك می‌کند.

در ملاقات بعدی دربارهٔ بوسنی صحبت کردیم، حدود بیست دقیقه بحث بر سر دیدگاه‌ها و مثال‌هایی بود که دخالت نظامی را برای جلوگیری از جنگ داخلی توجیه می‌کرد. همچنین در مورد تفاوت بین نابود کردن جمعی در زمان نازی‌ها و درد و رنج در هیروشیما و درسدن[1] صحبت شد. بعد مسأله تاریخ فرهنگ خودمان مطرح گشت. در این وقت کسی متوجه شد که در تمام مدت فقط آقایان صحبت کرده‌اند، در حالی که تعداد خانم‌ها دو برابر آقایان بود. مردها با احساس مسئولیت در مورد جنگ، دخالت نظامی و خشونت حرف می‌زدند و سرانجام وقتی که یك خانم در گفتگو شرکت کرد گفت: «آیا در این جلسه بازهمان چیزی تکرار نمی‌شود که مردها با میل آن را انجام می‌دهند؟ و این صحبت کردن از جنگ و مجادله با کلمات است. اما موضوعات دیگری هم هست، مثلاً داستان زن‌ها.»

ابراز این مطلب تغییر و تحولی در گروه به وجود آورد، چیزی که دیوید بوهم «تحول فکری گروه» می‌نامد و به اصطلاح عمومی با «آهان!» همراه است. برای همگی روشن شد که تا چه حد انسان اسیر الگوهای فرهنگی و خصوصی خویشتن است. الگوهایی که پایه‌های آن در تاریخ فرهنگ انسان قرار دارد. به نظر می‌رسید گروه گفتگو کننده در جستجو و یا خلق «تاریخ» جدیدی بر آمده است.

---

۱. Dresden نام شهری بمباران شده در آلمان.

سؤالات، خواسته‌ها

در پایان گفتگوی دو ساله، سؤالات بسیاری فکر ما را به خود مشغول می‌داشت. این سؤالات را می‌توان در سه جنبهٔ زیر خلاصه نمود:

● چگونه می‌توان انسان‌هایی را که دارای مشغلهٔ زیاد هستند و برنامهٔ روزانه آنها پر است، دور هم، به صورت گروه جمع کرد؟ این مسأله ساماندهی برای گروهی مثل مدیران شهرداری بوستن نوعی فراخوان است. گروه‌های دیگر هستند که گردهمایی آنها در چارچوب شغل و یا سمت سازمانی آنهاست، ولی برای گروهی مثل گروه بوستن اینچنین نبود و آنها می‌بایستی علاوه بر ساعات معمول کار خود، دوبار در هفته متعهد می‌شدند در جلسهٔ گفتگو و خارج از ساعت کار شرکت کنند. فشار این کار ظاهراً چنان بود که بعضی از افراد حاضر به تحمل آن نشدند و قبل از پایان کار گروه، از شرکت در آن خودداری کردند.

● تحولات در گروه از تحولات فردی نشأت می گیرد. برخود لازم می‌دانستیم از شرکت کنندگان در مراحلی که شك و تردید پیدا می کردند و از هم دور می‌شدند، حمایت کنیم. به همین دلیل در سمینارهای بعدی وقت زیادی صرف این تمرین کردیم که گروه برای شرکت در گفتگو قابلیت یابند و در این امر تقویت شوند.

● اعضای گروه، مدیران شهر بوستن، از قبل یکدیگر را نمی‌شناختند و با شرکت در جلسات گفتگو با یکدیگر آشنا شدند. وضع آنها با سازمان‌هایی که به جلسات گفتگو روی می آورند فرق داشت. سازمان‌ها معمولاً به دلایل و مسائل خاص درون سازمانی به گفتگو می‌پردازند و از ابتدا دارای استراتژی معینی هستند. ولی گروه‌های بالنده، مانند گروه مدیران شهر بوستن، بایستی خودشان موضوع و هدف گفتگو را تعیین می کردند.

گفتگو در گروه باز

عوامل اصلی موفقیت در گفتگوی بالنده

در طول دو سالی که مدیران شهر بوستن به طور مرتب دور هم جمع می‌شدند، امکان آموختن و فراگیری گفتگوی بالنده و اینکه چگونه می توان این نوع گفتگو را حمایت و

همراهی کرد، به وجود آمده بود. سعی کردیم فرم‌های دیگری غیر از ملاقات‌های دو ساعت و نیمی هر دو هفته یك بار را امتحان کنیم، زیرا برای بسیاری از اعضا مشکل بود، برنامه‌های منظم جلسات هفتگی را در برنامه‌های روزمرهٔ خود بگنجانند.

برنامهٔ سه روزه‌ای برای معرفی دیالوگ در آلمان به عنوان زمینهٔ این کار در نظر گرفته شد. اولین جلسات گروهیِ گفتگوی بالنده در سال ۱۹۹۳ توسط آقای فریمن[1] و همسرش در آلمان تشکیل شد. بعد از آن سه طرح فشردهٔ دیگر که هر کدام شامل سه دوره می‌شد عرضه گردید. به طوری که زمینه و پایه‌ای اساسی برای گفتگو پایه‌ریزی شد. در گروه وقت و دقت بسیاری صرف می‌شد، تا ظرف و محمل گفتگو محکم و استوار شود و همچنین در مورد عمق بخشیدن به کاربردهای محوری گفتگو تلاش می‌شد. موضوع‌های پرسروصدایی، مثل مسئولیت حفاظت از محیط زیست، بحث خشونت، بحث قدرت و تبعیض، جذبهٔ زیادی داشتند و مدت‌ها موضوعات صحبت در گروه بودند. در پایان این بخش به بعضی از دیدگاه‌های مطرح شده در این باره اشاره خواهیم کرد.

ایجاد فضا و محمل مناسب

در سازمان‌ها و شرکت‌ها معمولاً نوعی ارتباط بین اعضای شرکت و همکاران وجود دارد که خود نشانگر ظرف و محمل است. یك چنین همبستگی در سمینارهای گفتگوی باز متشکل از داوطلبان مختلف وجود ندارد. در چنین حالتی، معمولاً در جلسهٔ مقدماتی برای توجه دادن به این موضوع، گروه را برای نصف روز به گروه‌های کوچك‌تری تقسیم می‌کنیم. در این گروه‌های کوچك تمرین و کنترل جمعی انجام می‌گیرد و قابلیت گفتگو در افراد افزایش می‌یابد، حتی توسط برنامه‌های جنبی مثل رقص جمعی می‌توان برخورد و تماس آزادانه بین افراد گروه را امکان‌پذیر ساخت. مطلب دیگری که همبستگی را در گروه زیاد می‌کند عبارت است از اینکه هر کدام از شرکت‌کنندگان خاطرهٔ مهمی از زندگی خود را تعریف کنند.

1. Freeman

افزایش کاربرد گفتگو

آن طور که تجربه نشان می‌دهد رسیدن به درکی مشترك دربارهٔ شرایط و لوازم و فواید گفتگو، در گروه‌های عمومی و غیربسته مهم است. حتی اگر برای گفتگو قواعد کمی وجود داشته باشد، چند اصل مهم هست که اگر شرکت کنندگان به آن توجه نکنند و بر موارد آن به تفاهم نرسند و تصویر واحدی از آن‌ها به دست نیاورند، بحران در گروه اجتناب ناپذیر خواهد بود. تنها در صورتی که تفاهم و درك مشترك در عناصر کلیدی گفتگو وجود داشته باشد، راهنمایان گروه می‌توانند در مشکلات گروه دخالت کنند و آنها را به شرکت کنندگان یادآوری نمایند.

برای اکثر گروه‌ها آشنایی با توانایی‌های محوری ده گانه که در فصل چهار معرفی شد چندان سخت نیست. اما مشکل وقتی شروع می‌شود که مسأله توجه به عکس العمل‌های خود افراد و دقت در آنها مطرح می‌شود. به این منظور چند نکتهٔ مشخص را برای تعریف موضوع و چند تمرین عملی معرفی می‌کنیم: نکات و تمرین‌هایی که در بالا بردن توجه و توانایی گفتگو، تأثیر زیادی داشته‌اند.

قسمتی از این مطالب در صفحات دیگر تحت عنوان‌های «تمرین جدول ـ چپ» (در ضمایم)، «تفاوت گذاری بین نظاره کردن و ارزیابی نمودن»، «تصویر نردبان نتیجه گیری»، «تعادل بین طرفداری و کسب اطلاع» و همچنین فرم «تمرین معما» مطرح شده است. هدف از این تصاویر و تمرین‌ها کمك به شرکت کنندگان در گفتگوست، تا مدل و نوع تفکر خود را که بر شناختن، شنیدن و گفتار آنها تأثیر می‌گذارد، بشناسند.

با کسب تجربه از انجام تمرین‌ها می‌توانیم با توجه و دقتی مضاعف، عکس العمل‌های خود جوش را کنترل کرده و راه جدیدی برای فکر کردن در پیش گیریم و همچنین در نوع شنیدن، دیدن و صحبت کردن خود تحول ایجاد کنیم. تجربه نشان می‌دهد که پرورش این قابلیت‌ها در گروِ تمرین عملی آگاهانه و هدایت و همکاری مؤثر راهنمای گروه است.

نقش راهنما در گفتگوهای بالنده

وظیفهٔ اصلی مددکار گفتگو، به وجود آوردن فضای اعتماد و خوش‌بینی در ابتدای کار گروه

است. راهنمای گفتگو بایستی قابلیت و توان خود را برای گفتگو پرورش داده باشد. اکثراً پیش می‌آید، افراد گروه انتظارات و خواسته‌هایی از راهنما و مددکار گفتگو دارند که ناشی از وابسته بودن آنها به قدرت و آمریت است. مثلاً انتظار دارند مدیران به جای یادگیرنده به عنوان همه چیزدان تلقی شوند. به نظر ما نقش مددکار، تفاوت اساسی با نقش مدیر جلسه و اداره کنندهٔ بحث دارد. در این نقش بیشتر کیفیت‌هایی مانند توجه و حضور، اهمیت دارد و اینکه فرد راهنما نیز در پی شناسایی است و نه آنکه مانند یك معلم سنتی، بر مبنای دانش معینی، موضع گیری کند.

مثال زیر تجربهٔ فریمن در گروه مدیران شهر بوستن است که نشان می‌دهد، که در صورت بی‌تجربه بودن راهنما، ممکن است مشکلاتی در گروه به وجود آید.

فرد راهنما در یکی از اولین جلسه‌های گروه شکایت از این داشت که شرکت کنندگان سروقت حاضر نمی‌شوند. این شکایت عکس‌العملی در یکی از افراد گروه به وجود آورد و از خود به این ترتیب به دفاع پرداخت. «مددکاران گفتگو، دربارهٔ سعهٔ صدر سخن می گویند ولی گروه را با قواعد، انتظارات و توقعات نامشخص تحت فشار قرار می‌دهند». در وحلهٔ اول به عنوان تیم راهنما در برابر این انتقاد به دفاع برخاستیم. اما بی‌اعتمادی بیشتر شد و دو نفر از اعضا به این دلیل که احساس امنیت ندارند، جلسه را ترك کردند. از این امر بسیار متأسف شدیم ولی در عین حال از آن درس گرفتیم. این تجربه به ما نشان داد که در دوران اولیهٔ گردهمآیی، ظرف و محمل به سادگی شکستنی است و همچنین بسیار مهم است که در ابتدا وظایف فرد راهنما برای جمع مشخص گردد و از جمع برای محول کردن و اجرای چنین نقشی اجازه گرفته شود.

در جلسهٔ بالا معرفی مقدماتی در ابتدا صورت نگرفته بود و انتقاد آن عضو نسبتاً صحیح بود زیرا مقرراتی را در نظر گرفته بودیم، که بروشنی دربارهٔ آن صحبت نکرده بودیم. اگر تجربهٔ کافی می‌داشتیم، بدون گرفتن حالت دفاعی، با علاقه و کنجکاوی سؤال می‌کردیم و همراه گروه از این تجربه درس می‌گرفتیم. فعلاً توصیه می کنیم که مددکاران گروه، در برابر جمع، دربارهٔ نقش خود توضیح دهند. وظیفهٔ آنان عبارت است از

- جهت گیری مقدماتی برای گفتگو

- تنظیم و مشخص کردن قواعد جلسه به کمك جمع
- همراهی نمودن روند گفتگو
- افتتاح کردن و خاتمه دادن جلسهٔ گفتگو

تفاوت بین مددکار پر تجربه و اعضای گروه در یك سمینار مقدماتی در نوع عکس‌العمل‌های متفاوت آنهاست. یك مددکار پر تجربه بخوبی آموخته است که با هیجانات ناشی از نظریه‌ها، افکار و احساسات متفاوت که در گروه احساس و لمس می کند، چگونه برخورد نماید.

او قادر به درك و توجه به قضاوت‌های خود و نیز تصورات و پیش‌فرض‌های گروه است و می‌تواند آنها را در حال تعلیق نگه دارد. این کار در روند گفتگو بسیار مهم است، به‌خصوص وقتی که نظریات متضاد منجر به هیجانات ومشاجرات در گروه می‌شود. در چنین موقعیت‌هایی بایستی راهنمای گفتگو آرام باشد و به عکس‌العمل‌های درونی خود و گروه توجه و دقت نماید. بعضی وقت‌ها بهتر است گروه در چنین وضعی در اثر برخوردها و عکس‌العمل‌های اعضا راه خود را پیدا کند و یا اینکه فرد مددکار با راهنمایی و طرح سؤال‌هایی روند گفتگو را برای شرکت کنندگان قابل فهم گرداند مثلاً از این قبیل:

- می‌خواهم شما را دعوت کنم به عکس‌العمل‌های خود در این موقعیت توجه کنید.
- چه تصورات و فرضیه‌هایی می‌تواند مبنای عکس‌العمل‌های شما باشد؟
- چارچوب‌های فکری و عادات ذهنی شما چه تأثیری بر احساس تفاهم و اعتماد شما دارد؟
- میل دارید چیزی دربارهٔ «نقطه‌های کور» احتمالی در برداشت‌های خود بدانید؟
- چه چیز می‌تواند به شما کمك کند تا دیگران را بهتر بفهمید؟

موضع‌گیری اصلی راهنمای گفتگو، موضع شناسایی است. راهنما بایستی بیشتر کنجکاو باشد و نه نقد کننده، و نباید تحت تأثیر قرار گیرد. به این معنا که:«چیزی اتفاق افتاده است... خوب است به معنای آن و اهمیت آن برای گروه توجه کنیم.» بیشتر انسان‌ها در

بسیاری از موضوعات صاحب نظر هستند و خیلی زود دربارهٔ هر چیز قضاوت می کنند و طبق عادات فکری خود آنها را معنا می کنند. مثلاً ممکن است وقتی که به بیانات همکارم در یك گفتگو گوش می‌دهم، فوراً عکس‌العمل نشان دهم که:«چقدر طرف ناوارد است و اصلاً نمی‌داند از چه چیز حرف می‌زند.» تفاوت اصلی بین فرد قضاوت کنندهٔ همه چیز دان و شخص یادگیرنده را، آقای فرد کُفمن[1]، یك مددکار پر تجربه در سمینارها، اینچنین توضیح می‌داد:

«دو نفر با وضعیت مشکلی روبه‌رو هستند. آنکه خود را همه چیز دان می‌پندارد، فریاد می‌زند: آخ چه بد و آنکه در حال آموختن است می گوید: چه تجربهٔ جالبی.

اتخاذ موضع دانش آموزی و جستجو، تأثیر بسیاری بر نوع ادراك و برداشت ما دارد. چنین حالتی امکاناتی را فراهم می کند که برای شخص همه چیزدان که همیشه حق را به طرف خود می‌داند قابل درك نیست. یادگیرنده همیشه کنجکاو است، میل به فهمیدن دارد، جویاست، سؤال مطرح می کند و جستجو می‌نماید.

راهنمایان باتجربه روند و جریان گفتگو را در موقعیت‌های بی‌شمار، تنها با موضع گیری جوینده حمایت می کنند. توجه و حضور دایم بهترین وسیلهٔ کار برای راهنمای گفتگوست و خیلی بهتر از قواعد و برنامه‌های تدوین شده است.

واضح است که حتی مجرب ترین راهنمایان نمی‌توانند معجزه بکنند و آنها نیز در دید و ادراك خود محدودیت‌هایی دارند. اگر راهنمایان در مورد محدودیت‌های خود در گروه صحبت کنند برای گفتگو بسیار مضر است. داستان زیر که جزو تجارب ماست، این مشکل را نشان می‌دهد.

نمونه‌ای از تجربیات ما

در یك جلسهٔ چند روزهٔ گفتگو که فریمن و مارتینا تشکیل داده بودند، یك بار صحنهٔ زیر پیش آمد:

در یك گردهمایی مشورتی، بعد از کمی صحبت، یکی از شرکت کنندگان بعد از

1.F.Kofman

ابراز نظر خود برمی‌خیزد و جلسه را ترك می کند. سکوت، نگرانی و تعجب در بین شرکت کنندگان به‌وجود می آید. فریمن به مارتینا به آهستگی می گوید، خوب است بروی و ببینی چه خبر است. مارتینا سر خود را تکان می‌دهد و برمی خیزد و به بیرون می‌رود. اما خیلی زود برمی گردد و در جلسه می‌نشیند. مسألهٔ بیرون رفتن یك عضو مطرح و سؤال‌برانگیز بود. به همین جهت مارتینا و فریمن تصمیم می گیرند این پیش آمد را وسیله‌ای قرار دهند و با گروه در مورد آن صحبت کنند تا نمونه‌ای از افکار و پیش‌داوری‌ها را روشن نمایند. خود راهنمایان هم بایستی اظهار نظر می نمودند.

مارتینا: وقتی که تو از من خواستی که بیرون بروم و از وضعیت فرانس اطلاع حاصل نمایم، به خودم مهلت ندادم که دربارهٔ این خواهش اصلاً فکر کنم، فوراً برخاستم و بیرون رفتم. در وجود من ندای دختر سر براه بیدار شده بود که خواهش مطرح شده را بایستی فوراً تبعیت می کرد. اما آنچه که تو نمی‌دانستی آن بود که فرانس به من در فاصلهٔ بین جلسه‌ها گفته بود که در این ساعت کاری دارد و جلسه را برای انجام آن کار دو سه ساعتی ترك خواهد کرد. می توانستم این موضوع را به تو بگویم ولی نقش و عادت «حرف گوش کن» در من غالب شد و به من مهلت نداد این موضوع را به یادآورم و به تو اطلاع دهم.

فریمن: فکر می کنم در من هم نقش پدر مسئول بیدار شده بود و اینکه نقش مهمی دارم و خود نبایستی جلسه را ترك کنم.

بیانات این دو نفر به فهمیدن بهتر روند گفتگو کمك می کنند ولی نباید گمان شود که نقش‌ها آموزشی است، آنها تنها از روند تجربه شخصی نشأت می گیرند.

این مثال نشان می‌دهد که راهنماهای گفتگو، خود نیز در روند گروه شریك هستند، و در عین حال، تلاش می کنند امکان سؤال و شناسایی را فراهم نمایند. اما اگر هر دو راهنما خود، مانند مثال بالا، در مرحلهٔ مقدماتی گروه درگیر شوند، این خطر وجود دارد که احساس ضعف نسبت به وجود فردی که مسئولیت نگاهداری و حفاظت از فضا و محمل گفتگو را به عهده گرفته است به‌وجود آید. راهنمایان گفتگو خود بایستی ارزیابی نمایند که اگر تاریخ زندگی خود را هم موضوع بررسی در روند گفتگو قرار دهند، آیا می توانند حضور و تمرکز لازم را برای ادارهٔ روند گروه داشته باشند یا نه.

ممکن است اعضای گروه تفسیرهای متفاوتی، نسبت به آنچه که در بالا ذکر شد، داشته باشند:

- فریمن: بهتر است من در جمع بمانم و، راهنمایی را به عهده گیرم.
- مارتینا: در اینجا بایستی گفتگوی خوبی جریان پیدا کند، من به آهستگی بیرون می‌روم، تا حتی‌الامکان به گردهم آیی کمتر ضرر برسانم.
- اندیشه‌های اعضا قبل از آنکه دو راهنما در مورد افکار خود صحبت کنند:

-چه خوب که این دو راهنما روند گروه را بآسانی تنظیم می کنند.

-چرا برای یك عضو بایستی وضعیت خاص در نظر گرفته شود.

-باز هم فرانس، وی همیشه توجه خاص راهنمایان را به خود جلب می کند.

-من به جای راهنما در چنین موقعیتی چه می کردم؟

بعضی از عکس‌العمل‌ها و تفسیرهای احتمالی اعضا بعد از توضیحات فریمن و مارتینا:

- یك مشکل نوعی و شخصیتی بین زن و مرد.
- قبلاً این طور نمی‌دیدم.
- اگر برای هر مطلبی این همه وقت بگذاریم، امروز به هیچ کار نمی‌رسیم.
- تازه مسألهٔ نداهای مختلف درونی را کم کم می‌فهمم.
- این راهنمایان ناتوانند، در یك چنین وضعی باید قادر به برخورد صحیح می‌بودند.
- وقتی که راهنمایان با تجارب زیادشان باز هم دچار این اشتباه می‌شوند پس برای من راه بسیار طولانی خواهد بود.

اگر مجال پرداختن به تك تك برداشت‌های اعضای گروه وجود می‌داشت، می‌دیدیم که تفسیرهای متفاوت و گوناگونی امکان‌پذیر است. چون راهنمایان دربارهٔ آنچه که در ذهن آنها گذشته است در جمع صحبت کردند، شرکت کنندگان دیگر هم راحت‌تر دربارهٔ خود و عکس‌العمل‌های خود اندیشیدند و آنها را طرح کردند.

موضوع گفتگوی بالنده چیست؟

معمولاً در اولین جلسهٔ گروه‌هایی که به منظور گفتگوی بالنده دور هم جمع

می‌شوند،سؤالاتی مطرح می‌شود. مانند اینکه :«دربارهٔ چه چیز می‌خواهیم صحبت کنیم؟»،«آیا موضوع خاصی در نظر است؟»،«اینجا چه می کنیم؟»

برای بسیاری از شرکت کنندگان فهم این مطلب بسیار مشکل است که کار اصلی در جلسات گفتگوی بالنده توجه به روند گفتگوست و پرداختن به مسألهٔ خاصی در نظر گرفته نشده است. کار اصلی گروه‌های گفتگوی بالنده، بررسی نحوهٔ صحبت کردن اعضا با یکدیگر، دیدگاه‌ها و عادت‌های ذهنی آنهاست. از موضوعاتی که در جلسات مطرح می‌شوند، به عنوان وسیله‌ای برای اطلاع حاصل کردن از نحوهٔ تفکر و چگونگی ارتباط استفاده می‌شود. البته اگر موضوعی انتخاب شود که برای گروه اهمیت داشته باشد، بهتر است دربارهٔ آن هم گفتگو شود. انتخاب موضوع کار دقیقی است. وقتی که موضوع برای همه بسیار جالب باشد، افراد همهٔ حواس خود را به موضوع معطوف می کنند. اگر هم موضوع خسته کننده باشد، ممکن است حتی علاقه به روند گفتگو هم از دست برود. مشکل و تضاد اصلی گفتگوی بالنده در چنین چالشی است.

پیدا کردن موضوع

در گفتگوی استراتژیك همه افراد دور هم جمع می‌شوند که موضوع مشخصی را بررسی کنند. اما در گفتگوی بالنده در بین افرادی که یکدیگر را نمی‌شناسند هیچ گونه اجماع نظری وجود ندارد که کدام موضوع مهم‌تر است. برای شروع، بهتر است موضوعی پیشنهاد شود که برای همه جالب باشد. برای آنکه وقت زیادی برای تعیین موضوع هدر نشود می‌توان موضوعات زیر را برای مثال در نظر گرفت.

- عصبانیت چه نقشی در زندگی من دارد؟
- قدرت را چگونه لمس می کنم و چگونه آن را اعمال می کنم؟
- چه مسئولیتی در قبال وضعیت جهان دارم؟

طبق تجربه ما اغلب در مرحلهٔ معرفی، در ابتدای گفتگو، موضوعی به وجود می آید. یکی از سؤالات مؤثر در مرحلهٔ معرفی این است:«چه چیز برای شماها در این لحظه مهم است؟»وقتی که افراد در این محفل در مورد آن چیزی که برای آنها مهم است صحبت کنند، خود به خود یك موضوع پیش می آید و بقیه هم خود به خود در گفتگو شرکت می کنند.

تجارب و مشاهدات: گزارشاتی از سمینارهای گفتگوی باز

۱ـ حتماً منظور شما من هستم

خانمی از نردبان نتیجه گیری بسرعت بالا می‌رود ولی بآهستگی پایین می‌آید.

داستان زیر در یك سمینار گفتگو که فریمن و مارتینا آن را همراهی می‌کردند پیش آمد. در یك جمع گفتگو کننده والتر[1] ابراز نظر کرد، که نوع زندگی انسان و کار انسان نباید سلامتی وی را به خطر اندازد. مارتینا لبخندی زد و به فریمن نگاهی کرد و فریمن هم لبخند زد و گفتگو ادامه یافت.

در مرحلهٔ نتیجه گیری، در پایان جلسه، فراوکه[2] مدتی صبر کرد و وقتی که نوبت وی شد گفت: من از امروز صبح بسیار ناراحت هستم و هنوز هم نمی‌دانم آیا برای شماها دلیل آن را بیان کنم یا نه. شاید در پلهٔ بالای نردبان هستم. تمرین نردبان نتیجه گیری که امروز صبح انجام دادیم بسیار خوب بود و در گروه به طور جدی صحبت شد. فکر می کنم می‌توانم بیان کنم که چه بر من گذشته است. امروز صبح در حالی که فردی دربارهٔ سلامتی صحبت می‌کرد. مارتینا به فریمن لبخند زد. من می‌دانم که بسیار چاق هستم، علاوه بر آن سیگار هم می‌کشم. وقتی که شماها به هم نگاه کردید، برای من روشن بود که مرا در نظر داشته‌اید. فعلاً فکر کردم خوب است که این موضوع را برای شماها بیان کنم البته در این بین با خود فکر کردم شاید در ارزیابی اشتباه کرده‌ام، ولی در ابتدا یقین کرده بودم که به من خندیده‌اید.

فریمن به فراوکه نگاه کرد و سؤال کرد که آیا مایل است تصور خود را مورد بررسی قرار دهد؟«آیا حاضری مشترکاً بررسی کنیم که زمینه تفسیر و برداشت توچه بوده است؟» فراوکه با کمی تأخیر موافقت کرد.«در حالاتی که ما تصور معینی از خود داریم سؤال ساده‌ای می‌تواند معجزه کند. تو می‌توانستی از مارتینا بپرسی که علت لبخند وی چه بوده است. اما بعضی اوقات سؤال کردن سخت‌تر می‌شود. زیرا نگران آن هستیم که تصورمان

1. Walter
2. Frauke

تأیید شود و برای فرار از آن، نگرانی و ترس خود را تحمل می کنیم. اگر میل داری می توانی فعلاً از مارتینا بپرسی که علت لبخند او چه بوده است.» فراو که در ابتدا ساکت شد و سرانجام از مارتینا سؤال کرد.

مارتینا پاسخ داد: «امروز صبح قبل از شروع جلسه، فریمن برای ماساژ رفته بود. زیرا کمر و شانهٔ او در روزهای گذشته کمی درد می کرد. من هم دست چپ خود را نمی توانم تکان دهم. بدن من از آمپول ضدآلرژی که دیروز زده‌ام هنوز داغ است. اما با وجود این هر دو در سمینار نشسته‌ایم. وقتی که والتر در مورد اهمیت دادن به سلامتی صحبت کرد، در مورد وضع خودم و فریمن خنده‌ام گرفت. چه، هر دو وقتی که به اینجا می آمدیم در این باره صحبت کردیم که چگونه بدنهای مریض خود را به سمینار می کشانیم. در ضمن بایستی به فراو که بگویم بیان مطلب را از طرف وی شجاعت می‌دانم. تو با بیان احساس خود، زنجیرهٔ عکس العمل های خود به خودی و ناخودآگاه را، که به انواع مختلف در درون همهٔ ما ایجاد می‌شود پاره کردی. و این همان چیزی است که در گفتگو بایستی انجام شود. از صراحت تو بسیار ممنونیم.»

۲ . *چرا این قدر خسته هستم؟*

یکی از شرکت کنندگان یکی از عادت‌های ناآشکار خود را کشف کرد.

در یك گروه گفتگو متشکل از زنان که از مدت‌ها پیش در بوستن[1] تشکیل می‌شد، خانم یانا[2] که هیچ وقت غیبت نداشت، سه بار پشت هم غایب شد و علت نیامدن خود را خستگی و بدحالی اعلام کرد.

به منظور کشف علت نیامدن یانا، یکی دیگر از شرکت کنندگان سعی کرد آخرین جلسه‌ای را که یانا در آن شرکت داشته، بازسازی کند و به خاطر آورد. در آن حال، به یاد صحنه‌ای افتاد که به نظرش برای یانا می توانسته ناخوشایند بوده باشد. به یانا تلفن کرد و با وی دربارهٔ آن صحنه صحبت کرد:«آیا ممکن است تو به خاطر دلیل دیگری غیر از

1. Boston
2. Yana

خستگی به جلسه نمی آیی؟»

یانا به فکر فرورفت و به جستجو پرداخت و متوجه شد خاطرۀ نامطلوب و دردناکی از آخرین جلسه دارد: «بله، بعد از آنکه من سرگذشت خود را تعریف کردم، رُزا[1] جمع را دعوت به سکوت کرد. به نظرم رسید و حس کردم که وی می خواهد مرا ساکت کند. این وضع اعتماد به نفس مرا گرفت و من ترسیدم که این احساس بازهم به سراغم بیاید. احساس کردم، به عالم بچگی برگشته‌ام. هر وقت در زمان کودکی‌ام اظهارنظر می کردم، خواهر و برادرم به من می خندیدند. لذا دهان خود را فوراً می‌بستم و چیزی نمی گفتم. فکر می کردم این احساس را فراموش کرده‌ام، اما از قرار، در همان دام سابق اسیر شده‌ام. البته واقعاً احساس خستگی می کردم. متأسفم که به دلیل این نمونۀ رفتاری جلوی حرف زدن خود را می گیرم. اما فعلاً مسأله برایم روشن شد و حالم بهتر است. خیلی از تلفن تو و سؤال تو ممنونم. در جلسۀ بعد حتماً شرکت خواهم کرد.»

۳. *جای پای احساس ضدیهودی گری*

بررسی احتمال دچار شدن به پیش داوری‌های ناخودآگاه

در این داستان یك عضو گروه گفتگو دربارۀ آگاه شدن از پیش داوری خود و برخورد گروه با این حادثه، گزارش می دهد.

در جلسۀ گفتگویی در بوستن خانمی که خود را یهودی معرفی کرده بود، اشاره کرد که از ترس آنکه مبادا یهودی ناراضی معرفی شود، هیچ گاه ابراز نظر نکرده است.

به این وسیله به نوعی پیش داوری در درون خود پی بردم. من در مونتانا رشد کرده بودم. در آنجا تعداد یهودیان بسیار کم بود و همیشه فکر می کردم نسبت به یهودیان پیش‌داوری ندارم و لذا نمی توانستم بفهمم، مقصود این خانم چیست.

ناگهان صحنه‌ای به خاطرم آمد. چند هفته پیش تلفنی با شخصی صحبت می کردم، به نظرم می آمد صدای وی با شکایت و خشونت همراه بود و در آن وقت همین اصطلاح «یهودی ناراضی» را به کار بردم. آیا علت به کار بردن این اصطلاح، تأثیر یك قالب فکری و

1. Rosa

ذهنی بود که از آن آگاهی نداشتم؟

فکر می کنم این تصویر ذهنی از «یهودی ناراضی» را، وقتی که در شمال شرق آمریکا کار می کردم آموخته ام و اینك از تأثیر آن تعجب می کردم و در عین حال از کشف خود خوشحال بودم که تصورات و تصویرهایی را در خود پیدا کردم که نسبت به آنها اطلاعاتی نداشته ام.

این پیش داوری به چه معنا بود و چه تأثیری برای انسان‌های دوروبرم داشت. اشارهٔ خانم مذکور برای افراد دیگر حاضر در جلسه تأثیر زیادی نداشت. شاید پیش داوری من آنچنان عمیق نبود، لذا آن را زودتر فهمیدم. خود آن خانم چه احساسی داشت؟ بقیهٔ حاضران دربارهٔ اظهارات این خانم چه در مغزشان گذشت؟

اینها سؤالاتی بود که مرا مشغول داشت و سعی کردم آنها را به اطلاع سایر حاضران برسانم.

۴ . *نیروی گوش فرادادن*

در یك جلسهٔ گفتگو که از ده نفر زن و شش نفر مرد تشکیل شده بود، گاه گاهی موضوع زن و مرد مطرح می‌شد ولی هر بار کنار گذاشته می‌شد. به نظر می‌رسید که اعتماد بین زنها و مردهای گروه هنوز آن قدرها نبود که به چنین موضوعی بپردازند. در هشتمین جلسه، تذکر یکی از خانم‌ها جلسه را متشنج کرد: «هر بار که در جلسه‌ای با مردان هستم بایستی زحمت زیادی بکشم تا کسی به حرف من گوش دهد. مثل آن است که اصلاً من در جلسه حضور ندارم.» خانم دیگری اضافه کرد: «اما من چنین احساسی ندارم، چون مردها به هیکل من خوب توجه می کنند، ولی علاقه‌ای به آنچه که می گویم ندارند.»

بعد از آن خانم‌ها یکی پس از دیگری وارد صحبت شدند. آنان با احساس تعهد نسبت به موقعیت خود به عنوان زن در اجتماع، از بی عدالتی‌ها، از تحقیرها و از سوءاستفاده‌ها که در تجارب خود حس کرده بودند، سخن می گفتند. تا اینکه خانمی گفت: «از خود سؤال می کنم، برای چه کسی این حرف‌ها زده می‌شود؟ این که در یك ربع ساعت گذشته هیچ مردی در صحبت شرکت نکرده است، خود دلیلی بر صحت این ادعا است.» مدتی سکوت در جلسه حکمفرما بود، تا اینکه مردی شروع به سخن کرد: «من چیزی نگفتم، به دلیل آنکه در طول عمر خود در موقعیت برتر بوده‌ام و فکر کردم اکنون

وقت آن رسیده است که گوش فرادهم». آرامشی قابل لمس بود، اما مردها هم به هیجان آمدند و یکی از آنها گفت: «همیشه گفته می‌شود به زنها ظلم می‌شود، اما من در طفولیت مورد سوءاستفاده خانم معلم خود قرار گرفتم.»

بعد از این سخن جو روانی جلسه تغییر کرد و زنها هم گوش فرادادند. اعتماد متقابل و علاقه برای آموختن و یادگیری متقابل ایجاد شده بود.

فصل ۷

گفتگو در زندگی روزمرهٔ اجتماعی

روش گفتگو که بر پایهٔ شنیدن و صحبت بالنده استوار باشد، همه جا قابل اجرا است. در بین همکاران، دوستان و حتی در خانواده.

شاید خانواده سخت‌ترین میدان عمل برای گفتگو باشد. اما تلاش برای به کارگیری آن مفید است. اعضای خانواده، در شبکهٔ پیچیده قالب‌های شکل گرفته، تصورات به بیان نیامده و موضوعاتی که قابل صحبت نیستند، گرفتارند. اعضای خانواده خود را در این قالب‌ها که دارای ریشه‌های عمیق هستند، مطمئن احساس می کنند، و لذا دعوت از آنها، برای به تعلیق در آوردن موقتی حتمیات خود، تقریباً امری غیرواقع است. زیرا که اگر نوری بر انبوه عادات آنها و بر قالب‌هایی که خود را با آنها هم هویت می‌دانند بیفتد و تصمیم به تغییر بگیرند، در ابتدا به تزلزل و تردیدهای زیادی دچار می‌شوند.

با وجود آن، گاه شرایطی در خانواده‌ها پیش می آید که هیچ چیز دیگری غیر از گفتگوی بالنده و شنیدن نمی‌تواند راه گشای آن باشد. اگر در چنین لحظاتی تنها یك نفر تأمل کند و روش گفتگو را اجرا نماید، لحظات پرباری به وجود خواهد آمد. بعضی از این وضعیت‌ها را گزارش می‌دهیم.

نمونه‌ها

مادری برس ظرفشویی را در دست می‌گیرد

جین[1] یکی از اعضای گروه شهر بوستن گزارش می‌دهد که چگونه در یك وضعیت مشکل خانوادگی از روش «سنگ سخن» استفاده می کند و تحولی در جمع خانواده به وجود می‌آورد. جین مرتباً در جلسات گفتگو شرکت می کرد و از این موضوع رنج می‌برد که در بین اعضای خانواده‌اش گفتگوی صحیح انجام نمی گیرد.

جین معمولاً بحث‌های طاقت‌فرسایی با فرزندان در حال رشد خود داشت و هیچ گاه به نتیجه مطلوب نمی‌رسید. یك شب به هنگام صرف شام در مورد پول توجیبی بحث درگرفت و هر کدام نظری دادند، اما کسی به حرف کسی گوش نمی‌داد و هر کدام عقیده داشتند فقط نظر آنها درست است.

بالاخره جین که مستأصل شده بود ناگاه از سر میز برخاست، به آشپزخانه رفت و با برس ظرفشویی برگشت و آن را وسط میز گذاشت و گفت: از حالا تنها کسی صحبت می کند که این شئ را در دست داشته باشد. ابتدا همه تعجب کردند ولی بعد قبول کردند، از حرف مادر تبعیت کنند و همین کار باعث شد که همه به حرف‌های یکدیگر گوش دهند.

«حال شما چطور است» یك گفتگوی درونی رابطه با پدر شوهرم را تغییر داد

یکی از شرکت کنندگان در یك گروه گفتگو داستان زیر را تعریف کرد.

«من و پدر شوهرم رابطه‌ای متناسب با آداب و رسوم داشتیم. هر وقت همدیگر را می‌دیدیم، گرم می گرفتیم، ولی در واقع از هم فرار می کردیم. هر وقت او تلفن می کرد، فکر می کردم حرفی برای گفتن با وی ندارم. وی خشك و بی‌روح بود. هر وقت تلفن می کرد با ردیف همیشگی احوال اعضای فامیل را می‌پرسید.

در اثر همکاری با گروه گفتگو برایم روشن شده بود که چقدر این گونه صحبت‌ها سطحی است و احساس می کردم هر روز، این تلفن‌ها برایم نامطلوب تر می‌شود. یك روز

---

1. Jane

بعد از جلسهٔ گفتگو، با خود تصمیم گرفتم تصوراتم را در مورد پدر شوهرم بررسی کنم و ببینم تصویری که از وی دارم خیالی است و یا با واقعیت وفق دارد. از این کار دلم شور می‌زد و نگران بودم که مبادا مجبور به تغییر رفتار خود باشم و لازم باشد جور دیگری با پدر شوهرم صحبت کنم و میل چندانی به این کار نداشتم.

اولین تصوری که به ذهنم رسید این بود که همیشه فکر می‌کردم پدر شوهر من در واقع می‌خواهد با پسرش صحبت کند و با من حرفی برای گفتن ندارد و هر گاه سؤالات همیشگی تمام می‌شد، گوشی را به شوهرم می‌دادم. تصمیم گرفتم این تصور را آزمایش کنم و لذا دفعه بعد که تلفن کرد قبل از آن که وی سؤالات همیشگی را بپرسد، من از حال وی، از کارهایش در باغ خانه و از مسائل دیگری از این قبیل که مربوط به خود او بود پرسیدم و با کمال تعجب متوجه شدم لحن صحبت وی هم تغییر کرد. قبلاً فکر نمی‌کردم ما به نوع دیگری بتوانیم با هم صحبت کنیم، ولی بعد از اینکه تصورات خود را بررسی کردم موضوع صحبت و نوع رابطه ما با هم تغییر کرد. اکنون هر بار از صحبت کردن با وی خوشحال می‌شوم.

دو مصاحبه دربارهٔ گفتگو و زندگی روزمره

اولین هم‌صحبت ما پائولو فریره[1] صاحب‌نظری است که در راه تصحیح رابطهٔ معلم و شاگردی در سراسر زندگی خود تلاش کرده و مربی دانشمندی بود. او در عمل پیوسته در جستجوی پاسخ این سؤال بود که آموزش و پرورش چگونه می‌تواند انسان‌های آزاده تربیت کند. هدف وی آن بود که به جای هنر تدریس و یا به جای متدهای متداول انبار کردن داده‌های علمی، ارتباطی عادلانه بین آموزگار و دانش‌آموز از طریق شرکت در پروژه‌ای براساس روش گفتگو ایجاد نماید. فریره با ایجاد حوزه‌ای سرشار از عدالت و با شناسایی مفاهیم کلیدی و با کشف و توجه به روابط اجتماعی، تحولاتی در سوادآموزی ایجاد نمود. در فرآیند آموزش، فریره علاوه بر تعلیم زبان، به ابعاد اجتماعی کلمات و مفاهیم نیز توجه می‌شود.

---

1. Paulo Freire

یونیتا براون[1] دومین صاحب‌نظری است که با وی در مورد گفتگوهای روزمره مصاحبه کرده‌ایم. یونیتا براون در نهضت کشاورزان مکزیکی ـ آمریکایی شرکت داشته و آن طور که خود ابراز می‌دارد، درس‌های زیادی از این فعالیت خود فرا گرفته است. او در دوران جوانی در آمریکای لاتین زندگی می کرده و بنابر این اسپانیایی را بخوبی صحبت می کند و در همان دوران با نظریه و برنامه‌های پائولو فریره آشنا شده است. او در روش خود در فعالیت‌های اجتماعی همانند روش فریره، اهمیت زیادی برای توجه و شناختن چگونگی ارتباط انسان با محیطی که در آن زندگی می کند قائل است. چنین توجهی باعث می‌شود که انسان‌ها نتیجه کارها و اقدامات خود را ببینند و زمینه‌هایی را بشناسند که امکان فعالیت‌ها و اقدامات دیگری را فراهم می آورند.

یونیتا براون گفتگو را وسیلهٔ تغییر و تحول می‌داند و بخصوص گفتگوی بالنده را ایجادکنندهٔ کیفیت‌های جدیدی در زندگی انسانی می داند. یونیتا براون خود در این زمینه فعالیت دارد و سعی می کند جلسات گفتگو را طوری ترتیب دهد که بخشی از زندگی اجتماعی افراد را شامل شود. یونیتا براون، علاوه اینها، عناصر ساختار گفتگوی استراتژیکی را مشخص کرده است. غرض از این گفتگو، بررسی یك موضوع خاص و یافتن راه‌حل مناسب برای آن است. خانم براون ترتیب نشر یك روزنامه دیواری را داده بود که در آن از روند گفتگو گزارش می‌شد. چه ممکن بود که جلسات گفتگو هفته‌ها و ماه‌ها تا رسیدن به نتیجه طول بکشد. به وسیله این روزنامهٔ دیواری اعضای گروه می توانستند روند هم‌اندیشی خود را پی گیری نمایند.

صبر و آرامش لازمه گفتگوی اجتماعی

صحبتی با پائولو فریره

پائولو فریره اهل برزیل و مهمترین مربی مردمی عصر حاضر است. وی در سال ۱۹۲۱ در رسیف[2] متولد شده است. کتاب‌های وی به نام تعلیم و تربیت زیر سلطه‌گان و تعلیم و تربیت

1. Juanita Brown
2. Recife

همدردی در سال ۱۹۷۰ در آلمان منتشر شد. در سال ۱۹۷۴ تربیت به عنوان تمرین آزادی چاپ شد. این کتاب‌ها برای سوادآموزی بزرگسالان بسیار مفید بود. زیرا که وی اصل گفتگو، عدالت و آزادی را در روند تعلیم و تربیت به کار می گرفت. فریره برنامه‌های سوادآموزی را در برزیل و شیلی طراحی و اجرا کرد، ولی فعالیت وی توسط دیکتاتور نظامی وقت متوقف شد. وی مشاور تربیتی در شورای مذهبی ژنو بود. مدتی در هاروارد تدریس نمود و سپس دبیر تربیت و پرورش ملت در سائوپائولو[1] شد. فریره در سال ۱۹۹۷ دارفانی را وداع گفت. روش فریره بررسی عمقی و جدی و ریشه‌ای مسائل بود. انتقاد اصلی وی به رابطهٔ سنتی بین معلم و شاگرد مربوط می‌شد. به نظر او در صورت ایجاد میدان مشترك که در آن هم معلم و هم شاگرد در پی دانش و فهم باشند و از روش گفتگو استفاده نمایند، فاصله و جدایی بین معلم و شاگرد از بین می‌رود و در چنین جمعی شاهد جرقه‌هایی هستیم که عامل احساس تعهد اجتماعی می‌شود و کیفیت جدیدی دارد.

با چه انتظاری به دیدن فریره رفتم؟ میل داشتم با مردی آشنا شوم که از دیکتاتورهای برزیل و شیلی نترسیده و با آنها مخالفت کرده بود. مردی که نیروی آزادسازندهٔ آموختن را کشف کرده بود، مردی که اصل گفتگو را بین گفتگو کنندگان برابر جدی گرفته بود، مردی که الگوی بسیاری از مربیان بود و هنوز در سن ۶۵ سالگی سعی در اصلاح آموزش و پرورش سائوپائولو داشت.

هارتکه مایر: آقای پائولو فریره، شما به عنوان دانشمند تعلیم و تربیت زندگی، حیاتی پر از تجربه‌های شگفت‌انگیز دارید و فعالیت‌های عملی و سیاسی زیادی را پشت‌سر گذاشته‌اید و تأثیرات مهمی بر بسیاری از انسان‌ها داشته‌اید. با دید امروزی خود، روش‌ها و اصول کارهای گذشته خود را چگونه ارزیابی می کنید؟

فریره: آزادی اجتماع از سلطه و فقر، امروزه هم مسأله روز است. فکر می کنم، روش گفتگو، «موضوعات بالنده» و ارجحیت کنش فرهنگی، مهمتر از پیش نیز شده‌اند. انسان از چه راه دیگری غیر از این راه قادر به ساختن تاریخ و فرهنگ خویش می تواند باشد؟

1. Sao Paulo

هـ: شما در آثار خود از مفاهیم «مبارزه» و «گفتگو» سخن گفته‌اید. این دو مفهوم به نظر متضاد می‌رسند. چه معنا و ارتباطی بین این مفاهیم هست؟

فریره: مفهوم مبارزه رابطه نزدیکی با مقاومت در برابر کشش‌های مختلف و نابرابری‌های ناشی از اقتدارگرایی دارد. گفتگو بین افرادی که دارای حقوق مساوی هستند نسبتاً ساده است، گفتگو در بین کسانی که تصور مشابهی از جهان دارند نیز قابل اجرا است. اما در بین کسانی که با هم در مبارزه هستند، بسیار مشکل و تقریباً غیرممکن است.

در مبارزه علنی، کلام زنده و شنیدن آرام از بین می‌رود. به نظر می‌رسد، بدون حرکت جدی و مؤثر در واقعیات و بدون احساس مسئولیت و تعهد اجتماعی هرگونه احساس تغییر کیفی در روابط غیرقابل اجرا است. مسأله مهم و تعیین کننده آن است: کدام عقیده و نظری می‌تواند در انسان این تغییر را به وجود آورد؟ دیدیم که سوسیالیسم در حوزه اقتصادی که بخوبی آن را می‌شناخت، شکست خورد. تصویر انسان در سوسیالیسم و همچنین در کاپیتالیسم ناقص است. کاپیتالیسم هم شکست خواهد خورد. انسان‌ها در نظام سوسیالیسم یك فرم ناقص از تفکر مارکسیستی را بایستی به شکل یك قرص قورت می‌دادند. در کاپیتالیسم هم همهٔ تلاش بر سر گوسالهٔ زرد رشد و مصرف است، حتی اگر به تخریب بنیاد زندگی مشترك انسان بینجامد چه می‌توان کرد؟ آیا به این جهت نبایستی نقش هر انسانی را در محیط زندگی اجتماعی خود مهم تلقی کنیم؟

ما در زندگی خود در سطوح مختلف و در موقعیت‌های تصمیم گیری مختلفی حضور داریم. کسی که می‌خواهد انسان بماند، بایستی بعضی از اوقات به مقاومت بپردازد. تا در برابر خویشتن خویش آزاده باشد. از این جهت ممکن است بعضی اوقات گرفتن موضع مهم باشد و بعضی اوقات دیگر صراحت لازم آید. چون در واقع، کار خوب، نتیجهٔ مطلوب خواهد داشت.

به طور کلی امید بسیاری دارم، زیرا مسیر حرکت تاریخ روند پیچیده‌ای است و برآمده از امیدهای مشخص، رؤیاها و آرزوها و امکانات انسان‌ها در واقعیت‌هاست. امکانات پیش‌گویی ما محدود است. اکثراً به صورت خطی و بر اساس رابطهٔ علت و معلول فکر می‌کنیم. اما من به امکانات انسانی برای تغییر و تحول امید و اعتقاد دارم. چه کسی در

آفریقای جنوبی به یك تحول صلح آمیز امید داشت؟ و یا در برزیل، البته به نهادها و استراتژی‌های رسمی، به ماجراجویان و یا به تروریسم اعتمادی ندارم. برای بعضی‌ها ماجراجویی راحت‌تر از آن است که با عده‌ای کارگر و یا دهقان گفتگو و تفاهم داشته باشند.

هـ: اگر درست فهمیده باشم، فعالیت شما در تعلیم و تربیت بر حول محورهای امید، روشنگری و عقل استوار است. در این پروسه چه نقشی برای سازندگی قائل هستید؟

فریره: بله دیدگاه من، به خصوص از جهت روند فراگیری همین است که می گویید. به نظر ما معلم در هر رشته‌ای که باشد، آگاهانه و یا ناآگاهانه طرز تفکر شاگرد را پرورش می‌دهد. و در وی روحیه‌ای جستجو گر و نقاد و یاساده‌لوح و تابع ایجاد می کند. که البته این دو روحیه تفاوت زیادی دارند. سازندگی و تعلیم و تربیت انسان‌ها یا آنها را رام می کند و یا از واقعیات پرده بر می گیرد و از آنها اسطوره‌زدایی می کند. به نظر من سازندگی در معنای صحیح خود تمرین آزادی است. سیستم‌های آموزش وپرورش موجود این خواسته را برآورده نمی کند و فرم فعلی آن متناسب با نیاز جامعهٔ آینده نیست. در زمان حال، اکثراً، تعلیم شبیه روش بانکداران است که در آن دانش روی هم انباشته شده و منتقل می‌شود. درحالی که تعلیم و تربیت بایستی ارتباط مشخص انسان را با محیط زندگی او در نظر گیرد و در خدمت رشد شخصیت وی باشد. به بیان دیگر، دانستنی های امروزی تنها بر حول محور معلوماتی که قابل سؤال و جواب هستند قرار دارد. بدون فاصله گرفتن از روش متداولی که انتقال دانش را در گرو توصیف آن چیزهایی می‌داند که معلم به عنوان علم و واقعیت معرفی می کند، نمی توان از آزادی سخن گفت. اگر معلمان و افراد این نظام تعلیم و تربیت، قادر به تغییر دادن شرایطی که خود اشتباه می‌دانند نباشند، وضع اسف‌باری ایجاد می‌شود و یك دور شیطانی به وجود می آید. برای مربیان از دست دادن امید به منزله مرگ است.

ناامیدی سرزندگی درونی را خاموش می کند و باچنین حالتی اصلاح بشر دوستانه غیرممکن است. همان‌طور که بیان بدون تفکر غیرممکن است. بیان و تفکر هم بدون جهانی مشخص که این دو به آن مربوط می شوند ناممکن است. کلام، عمل است. اما سؤال اصلی در آن است که از کلام چگونه استفاده می‌شود؟

به نظر من برنامه‌های تنظیم شدهٔ درسی معمولاً به درد آینده نمی خورند. این مشکل

اساسی آموزگاران است. زیرا انتقال دانش به صورتی که در آن معلم به عنوان منتقل کننده عمل می کند، دانش آموزان را در حد یك ظرف پایین می آورد و چنین وضعی برای مقابله با مسائل و مشکلات آینده نارساست. چگونه در چنین وضعی خلاقیت مورد نیاز و حالت گفتگو کردن و مبادله صحیح فکری بایستی رشد کند؟

به نظر من کار اساسی و مهم فعال کردن و پرده برداشتن از آن چیزهایی است که در انسان‌ها بدون تأمل و تفکر و بررسی مخفی مانده‌اند. متأسفانه معلم در نقش سنتی، خود را در مقابل شاگرد می‌بیند یعنی معلم شاگردان را جاهل می‌داند و به این وسیله، وجود خود و رفتار مشخص خود را توجیه می کند. انسان‌هایی که خود را عالم می‌دانند، قادر به آموختن نیستند، نمی توانند برخورد نقادانه نسبت به خود داشته باشند و در نتیجه توانایی گفتگوهای بالنده و واقعی را ندارند.

هـ: چگونه می توان به وسیله سازندگی و پرورش این وضع را تغییر داد؟

فریره: من همیشه بر این نظر و رأی هستم که کار تربیت و سازندگی بایستی پرداختن به حل تضاد موجود بین شاگرد و معلم باشد. در اثر آشتی دادن، این دو قطب می توانند هر دو در آن واحد، هم شاگرد باشند و هم معلم. این امر اختصاص به مدرسه و یا سوادآموزی بزرگسالان ندارد، بلکه در خانواده و محیط کار هم مفید است. بایستی نهادها، نوع وظایف انسانی و نیز اوضاع و فرهنگ جامعه را تغییر داد. این وظیفهٔ انسان در عصر حاضر است. گفتگوی اجتماعی را بایستی دوباره زنده کرد.

هـ: آیا این امر یك خواستهٔ اتوپیایی و بیگانه با جهان نیست؟

فریره: اتوپیا جای مشخصی در واقعیت ندارد، ولی لحظات و جایگاههای مشخصی در حیات انسان وجود دارد که در آن‌ها روش گفتگو به کار می‌رود. وظیفهٔ ما خلق و ایجاد چنین لحظات و مکان‌هایی است و این کار مهمی است. بایستی به عنوان مربی این طرز تفکر را، که کلید آزادسازی در دست من است، رها سازیم. آزاد شدن فقط مشترکاً امکان‌پذیر است و در غیر این صورت ظاهری و مطلق باقی می‌ماند. بایستی به درون و به اعماق فرهنگ مردم رفت. وقتی از کسانی که کار کردن با آنها را به عهده گرفته‌ایم جدا باشیم، ناخودآگاه به صورت کسی درمی آییم که رأی و نظر خود را بر دیگران تحمیل

می‌نماید.

هـ: آیا تندروی اولیه را از دست داده‌اید و امروزه بیشتر در تلاش هماهنگی و ادغام کردن هستید؟

فریره: امروزه تندروتر از گذشته‌ها هستم. اما مخالف فرقه فرقه شدن نیز هستم. فرقه‌گرایی انسان‌ها را کور می‌کند، از بین می‌برد و از تفسیرهای اشتباه و واپس‌زدگی‌ها مایه می‌گیرد. اگر درصدد آموختن هستیم، بایستی حضور مشخص خود را در جهان که از وحدت عمل و عکس‌العمل تشکیل شده است، تحلیل و نقد کنیم. معرفت ما چگونه از تجربیات ما به‌وجود آمده‌اند؟ کدام رأی و نظر و چرا و چگونه در ذهن ما به‌وجود آمده‌اند؟ چرا ما اینچنین هستیم؟

فرقه‌گرایان معتقدند که حقیقت نزد آنهاست. اما انسان‌های سخت‌گیر، آن طور که من می‌فهمم، برای نظریات دیگر ارزش قائل‌اند. می‌گویند نظرهای دیگران می‌تواند تکمیل کننده باشد. این حسن انسان‌هایی است که همیشه جستجوگر و پرسش‌گرند. و این همان راه گفتگوست.

نیروی متحول‌کنندهٔ گفتگوی استراتژیکی

مصاحبه‌ای با یونیتا براون

یونیتا براون رئیس انجمن مشاورتی تربیت مدیریت است. وی با شرکت‌هایی در آمریکا، اروپا و آمریکای لاتین همکاری دارد. وی در مدرسهٔ مدیریت جان‌اف کندی در کالیفرنیا درس می‌دهد و عضو آکادمی جهانی اشتغال است.

خانم براون به همراه شوهر خود دیوید اسحق آرشیتکت تحول اجتماعی در سیستم‌های بزرگ است و در زمینهٔ گفتگوهای استراتژیك فعالیت دارد.

هـ: در حال حاضر برای رشد و توسعهٔ سازمان‌ها با شرکت‌های بزرگ همکاری می‌کنید. از نظر شما نقش اجتماعی گفتگو چیست؟

براون: در سال‌های ۶۰ عده‌ای در آمریکا نهضتی را به‌راه انداختند. در بین آنها کشاورزانی بودند که از نهضت‌هایی مثل نهضت مارتین لوترکینگ و گاندی تأثیر پذیرفته

بودند. در آن موقع من و شوهرم برای تز دکترای خود در بارهٔ نهضت‌های دهقانان در آمریکا تحقیق می‌کردیم. رشد این نهضت‌ها بدین طریق صورت گرفته بود که این مردم فقیر، خانه به خانه و اطاق به اطاق می‌رفتند و گفتگو می‌کردند تا آیندهٔ بهتری برای خود بسازند. از همان وقت به دنیای گفتگو وارد شدم، البته کاملاً به صورت دیالوگ نبود ولی صحبت‌های واقعی و عمیق، برای پیشرفت آیندهٔ مشترك انجام می‌شد. روش و سنتی که انگیزهٔ ما شد، رفتار انسان‌های ساده‌ای بود که با صحبت کردن در باره زندگی خود، آن را تغییر می‌دادند. تقریباً در همان زمان پائولو فریره طرح خود را در برزیل ارائه داد. او نیز با دیالوگ کار می‌کرد. ولی نه برای دسترسی به طبیعت تفکر بلکه برای کشف روابط انسانی: چه چیز انسان‌ها را با هم متحد می‌کند؟ انسان‌ها چگونه می‌توانند از تصورات و فرضیه‌های خود آگاه شوند؟ چه چیزی برای آنها مهم است؟ انسان‌ها چگونه می‌توانند طبیعت ارتباطاتشان را آن‌سان تغییر دهند که نه تنها خود آزاد شوند، بلکه سلطه‌گران را نیز از اسارت از خودبیگانگی آزاد سازند؟

از نهضتی که مبتنی بر چنین سنتی بود، علاقه‌ام به گفتگو شکل گرفت. با وجودی که کارهای بعدی من بیشتر در سازمان‌های چند ملیتی بود، ولی باز هم سؤال اصلی من در کارهایم، مسأله چگونگی رشد مجتمع‌ها و انجمن‌ها بود و یا این سؤال که آموزش سیاسی برای آیندهٔ بهتر چگونه باید باشد؟ من فکر می‌کنم برای آموزش و پرورش جمعی، بهترین راه گفتگوست.

همیشه در پی جواب به این سؤال بودم که چگونه می‌توان شرایط مناسب برای گفتگوی واقعی ایجاد کرد و چگونه می‌توان روش قدیمی گفتگوی واقعی و متحول کننده را بازسازی نمود.

ما در حوزه و میدانی از ارزش‌ها بسر می‌بریم و هر لحظه در برابر این انتخاب قرار داریم که آیا این انرژی‌ها را صرف عصبانیت، دشمنی و جزئی‌نگری کنیم یا در راه امید، خوش‌بینی، همدلی و هم‌گرایی به کار بندیم.

چگونه انتخاب می‌کنیم و توجه ما به کدام سوست؟ اگر یك راه داریم، آیا در آن تأمین آینده‌ای بهتر امکان‌پذیر است؟ آرزو دارم که انسان‌ها دور هم جمع شوند و در مورد آیندهٔ فرزندان و نوه‌های خود و آیندهٔ کرهٔ زمین بیندیشند.

معمولاً تلاش می کنیم با سؤالاتی مناسب مردم را به فکر موضع گیری بیندازیم و امکان توجه به آنها را فراهم سازیم. وقتی که مردم را به تمرین گفتگو یا به گفتگوی استراتژیك دعوت می کنیم، این سؤالات را محور قرار می دهیم. وقتی که سؤالی واقعاً برای یك نفر مهم باشد با توجه و دقت بیشتری در جستجوی جواب خواهد بود.

سمینارها را معمولاً در محیط مناسبی که به جو خانوادگی شباهت داشته باشد، تشکیل می دهیم. بعضی وقت‌ها موزیك در جلسات اجرا می شود و همچنین بعضی وقتها نقاشانی شرکت می کنند که روند گفتگو را به تصویر می کشند. سعی می کنیم دقت و توجه حاضران را به وسیلهٔ کارهای هنری بیشتر کنیم و امکان تأمل و درون نگری افراد را فراهم سازیم. با تنوع برنامه‌ها حواس مختلف را به کار می گیریم، زیرا عقیده داریم که مغز انسان ابعاد مختلفی دارد. از استعاره و رمز هم در کار جلسات گفتگو استفاده می کنیم. اگر شرکت کنندگان تحت تأثیر یك تصویر و یا رمز قرار گیرند و در آن حال از روزمرگی‌ها منصرف شوند، در آن صورت به دیدگاه‌های تازه‌ای در محیط دوروبر خود دست پیدا می کنند. در جلسات گفتگو از شعر هم استفاده می کنیم. زیرا قدرت ذهنی انسان را افزایش می دهد.

فصل ۸

گفتگو در مدرسه

س. گ. یونگ[1] می‌گوید: «حتماً روزی خواهد آمد که آنچه راکه مربی به مدد کلام می‌آموزد بی‌تأثیر است و تنها کیستی و چیستی وی کارساز خواهد بود.»

بسیاری از آموزگارانی که در جلسات گروه‌های گفتگو شرکت کرده بودند، میل داشتند، از تجربیات خود در مدارس استفاده کنند. این آموزگاران متعهد بدون اطلاع از یکدیگر، هر کدام روش ویژه‌ای متناسب با موقعیت شاگردان خود، سن آنها و نوع مدرسهٔ آنها، از ابتدایی گرفته تا دبیرستان و دانشگاه تدوین کرده و به کار بردند. تلاش اصلی برای استفاده از گفتگو در تدریس و تربیت بود. از نظر آنان اهمیت گفتگو بخصوص در آن بود که امکان به وجود آمدن احساس و شور جمع یادگیرنده را فراهم می‌ساخت و همچنین کنجکاوی و علاقهٔ دانش‌آموزان را نسبت به شناختن خود و دیگری بیدار می‌کرد. کنجکاوی و علاقه، خود سرچشمهٔ نیرو و انرژی برای آموزش است. بسیاری از معلم‌ها شاهد کمبود نیرو و انرژی در کلاس‌های درس هستند، کلاس‌هایی که اغلب به جای آنکه به کشف چیزهای

1. C.G.Jung

تازه بپردازند، تنها به مواد درسی و به خاطر سپردن اطلاعات اکتفا می کنند.

معلم کلاس ششم مدرسه‌ای در درس خود تفاوت بین مشاهده و ارزیابی را برای شاگردان توضیح داد و بعداً گزارش داد که این تمرین، زمینهٔ سوءتفاهمات و مشاجراتی را در مدرسه برطرف کرده که قبلاً باعث برخوردها و دشمنی‌هایی بین شاگردان می‌شده است. این آموزگار گزارش داد که شاگردانش آموختند بین فهم و تفسیرهای خود و واقعیت تفاوت بگذارند و در نتیجه عکس‌العمل‌ها و نظریات دیگران را بفهمند و خلاصه آنکه قادر باشند اگر با مطلبی موافق نبودند، نظر خود را صریحاً بیان دارند، به جای آنکه یکدیگر را به نفهمیدن متهم کنند.

بسیاری از معلمان گردهم‌آیی انجمنی را برای معرفی گفتگو در مدرسه مناسب می‌دیدند، زیرا به وسیلهٔ تشکیل چنین جمعی امکان تثبیت موقعیت کلاس به عنوان ظرف و محمل وجود داشت. به وسیلهٔ فشار زیاد مواد درسی وقت لازم برای «شعور احساسی»، آن طور که دانیل گولِمن[1] توصیف می کند، باقی نمی‌ماند.

آموختن توانایی هم احساس شدن با دیگران، کنترل خود و همچنین توانایی شناختن احساسات خود و استفادهٔ مفید از آنها، درك احساس هم شاگردی‌ها و همنوعان و سعی در تفاهم با آن‌ها از موارد «شعور احساسی» است.

داستان‌های زیر نمونه‌هایی از به کار گرفتن گفتگو در مدرسه‌ها هستند که چگونه و با چه روشی می توان گفتگو را در زندگی روزمرهٔ مدرسه ادغام کرد.

«چگونه صحبت کردم» کلاس دوم خانم کاتلین هیس

کاتلین هیس[2] معلم کلاس دوم در پی راه حلی برای مشکلات انضباط شاگردان بود. وی نظریهٔ گفتگو را با روش «دورهمی ـ انجمنی» که نشأت گرفته از روش بومیان آمریکایی است، در کلاس دوم به آزمایش در آورد.

این کلاس «سنگ سخن» را از مجموعهٔ اشیاء کوچکی که هر کس از خانه‌اش آورده

1. D.Goleman
2. K. Hayes

بود درست کرد. «سنگ سخن» با توجه زیاد و با دقت بین شاگردان رد و بدل می‌شد. رفتار شاگردان بدین وسیله تغییر زیادی کرد. در دور اول سه یا چهار نفر بیشتر صحبت نکردند، ولی همکاری گسترده‌ای وجود داشت و حالتی به وجود آمده بود که نتیجهٔ خوبی به بار آورد.

اگر شاگردان به خاطر مشکلی به معلم رجوع می کردند که به همهٔ کلاس مربوط می‌شد، معلم از آنها می خواست مشکل را در کلاس مطرح نمایند و آنها هم می‌پذیرفتند.

کاتلین هیس مطمئن بود که با چنین روشی شاگردان نه تنها با یکدیگر دارای تفاهم و ارتباط بهتری می‌شوند، بلکه رفتارشان هم تغییر می کند. در کلاس یك شاگرد یاغی وجود داشت و برای من مایهٔ شگفتی بود وقتی که خبردار شدم که شاگردان با وی جلسهٔ گفتگو تشکیل داده‌اند تا مزاحمت جدیدی را که به بار آورده بود، بررسی نمایند. در این جلسه بچه‌ها احساس خود را درمورد وحشی گری‌های او برابر دیگران بیان کردند. بچهٔ یاغی هم از خود صحبت کرد و احساساتش را بیرون ریخت و از تنهایی و بی‌رفیقی خود گزارش داد. به جای آنکه به خشونت دست برد، با اشك از تنهایی و بی‌اعتمادی نسبت به دیگران سخن گفت. بعد از این گفتگو، نه آن شاگرد همان فرد سابق بود و نه رفتار دیگران با وی مثل گذشته بود.

شیر تنهاست

ماجراهایی از کلاس پنجم خانم آنیه مک دوناک[1]

آنیه مك دوناك نظریهٔ گفتگو را به هنگام تحصیل خود در دانشگاه ماساچوست در سمینار فریمن فرا گرفت. به نظر او اهمیت گفتگو در چگونگی روش آن بود که به دلیل کاستن از شتاب، این امکان را فراهم می‌ساخت که افراد افکار و احساسات نهفته و فعال خود را بشناسند و با آنها کنار بیایند.

قسمتی از برنامهٔ درس علوم اجتماعی در این کلاس، بررسی فرهنگ قبیله‌ای بود.

1. MC. Donough

بچه‌ها از نوع زندگی بومیان خوششان آمد و معلم به دلیل علاقهٔ آنها، همین موضوع را برای گفتگو انتخاب کرد و شاگردان با جدیت و توجه در این برنامه شرکت می کردند و اگر این درس هفتگی، بنا به دلیلی، یك بار اجرا نمی‌شد ناراحت می‌شدند.

آنیه مك دوناك از شیوهٔ «گردهمایی بومیان» استفاده می کند و یك ساعت تمام را در پایان درس علوم اجتماعی به این کار اختصاص داده است. بچه‌ها در ساعت موعود صندلی‌ها را کنار می گذارند و روی زمین یك دایره تشکیل می‌دهند و چوب سخن را در وسط می گذارند و به نوبت و با رعایت شرایط لازم صحبت می کنند.

آنیه مك دوناك از روش گفتگو برای جنبه‌های دیگر درس هم در کلاس استفاده می کند. مثلاً از «تمرین ستون چپ» برای بررسی دقیق صحبت‌ها استفاده می کند. در این حال سعی می کند بین مشاهدات و نظریات فرق بگذارد و همچنین از طریق بررسی جمعی یك داستان تمرین می کند که چگونه نظرهای مختلفی نسبت به یك مسأله می تواند وجود داشته باشد.

هدف اصلی به‌وجود آوردن مسامحه در برابر نظریات مختلف است و همچنین روشن کردن این واقعیت که چگونه همهٔ موجودات در انسجام و به هم پیوستگی قرار دادند. آنیه جلسهٔ دیگری هم در مدرسه تشکیل داده بود که اعضای آن را موجودات مختلف تشکیل می‌دادند. بچه‌ها ماسك پدیده‌های حیاتی مختلف طبیعت را به چهره زده بودند، مثل حیوانات، درختان و یا آب. در جمع هر کس از زبان موجودی که ماسك آن را به چهره داشت، سخن می گفت. مثلاً بچه‌ای که ماسك شیر را به چهره داشت، می گفت احساس تنهایی می کند، چون همه از او می ترسند. گردهمایی مفیدی بود. بچه‌های شرکت کننده معمولاً از طبقات پایین اجتماع بودند و هیچ گاه این چنین آزادانه و صریح صحبت نکرده بودند.

گفتگو نیروی رسیدن به لایه‌های احساسی درون انسان را در پی دارد. این لایه‌ها امروزه به وسیلهٔ ماسك‌های ظاهری و فعالیت‌های مختلف مخفی می‌مانند. آنیه می گوید، بچه‌هایی که تمرین گفتگو می کردند برخورد دوستانه‌تری نسبت به یکدیگر داشتند.

«در بین ششصد شاگرد مدرسه، رفتار کلاس مورد نظر شاخص است. وقتی که معلمان دیگر علت را جویا شدند، آنان را به گردهمایی خود دعوت کردیم. آنها هم از

روش گفتگو خوششان آمد و آن را در کلاس‌های خود به کار بردند. اجرای گفتگوی واقعی برای بچه‌ها ساده‌تر از بزرگسالان است، زیرا هنوز دیوارهای محکم «من بودن» دور خود نکشیده‌اند. از طرف دیگر بچه‌ها برای ایجاد رابطهٔ مثبت با دیگران تواناترند. بزرگ‌ترها معمولاً قبل از شناخت دیگران و ایجاد ارتباط با آنها ابتدا به تجربیات شخصی خود فکر می کنند.»

گفتگو علاوه بر نقشی که برای بهتر کردن روابط اجتماعی دارد، محیط مناسبی برای رشد و کمال شخصی انسان و بررسی سختی‌های سرنوشت او ایجاد می نماید.

«چندی پیش پسر بچهٔ ده ساله بسیار ساکتی شاگرد یکی از کلاس‌هایم بود. او همیشه خود را از دیگران کنار می کشید و خواندن برایش بسیار مشکل بود. این پسر خواهر خود را در سن ۶سالگی از دست داده بود.» در جلسات گفتگو او را در نظر می گرفتم. تنها چند دوست نزدیك وی از سرنوشت او اطلاع داشتند. یك روز در گردهمایی دربارهٔ علاقه به خواهرش صحبت کرد و به دنبال آن بچه‌ها داستان‌های دیگری تعریف کردند، زیرا خیلی از بچه‌ها خواهر و برادر بزرگتری داشتند که خواهر این پسر ساکت را می‌شناختند.

یك نفر گفت: از شنیدن خبر مرگ خواهر تو آن روزها ناراحت شدم و ترسیدم خواهر من هم بمیرد. اشك در چشمان پسر ساکت حلقه زده بود و بچه‌های دیگر وی را در آغوش گرفتند. چند روز بعد مادرش به نزدم آمد و گفت که پسر او خیلی تغییر کرده است و تازه بعد از پنج سال شروع به صحبت دربارهٔ خواهر خود کرده است. به نظر من گفتگو امکان تماس وی را با احساسات نهفته و عمیقش فراهم کرده بود.

نمی‌دانم فرزندم در این مدرسه به قدر لازم درس می گیرد

گفتگو در یک انجمن خانه و مدرسه

اکثراً والدین در معرض این اشتباه قرار دارند که تنها به مشکلات فرزندان خود توجه کنند، یعنی در مواقعی که به ماجراهایی گوش می کنند که بچه‌ها سر میز شام تعریف می کنند و متناسب با سن خود آنها را با حرارت تعریف کرده و تنها به خود حق می دهند.

مارتینا سعی کرد در موقعیت‌های پیچیده و پرهیجان در انجمن خانه و مدرسه روش

گفتگو را به کار گیرد، تازمینه‌ای برای افراد حاضر در جلسه، برای گوش دادن به حرف یکدیگر، فراهم سازد. معمولاً در جلسهٔ خانه و مدرسه فقط تعداد کمی از حاضران آمادگی اظهارنظر دارند و بعضی‌ها هم تنها در مواردی که مربوط به فرزند خودشان است صحبت می کنند. عدهٔ زیادی هم سکوت می کنند و تنها بعد از تمام شدن جلسه در راه رفتن به پارکینگ درمورد نگرانی‌ها و نارضایتی‌های خود با یکدیگر وارد بحث جدی می‌شوند.

سعی کردیم در یکی از این جلسات از «سنگ سخن» استفاده کرده و از این طریق والدین را به سخن در آوریم. این روش آگاهی افراد را نسبت به مسأله به طور کلی تغییر داد.

به‌وسیله سنگ سخن حتی والدینی که معمولاً ساکت بودند، در بحث و اظهارنظر شرکت نمودند.

مشکلاتی که ذهن بعضی از والدین را به خود مشغول کرده بود، مانند نگرانی درمورد آنکه: «من نمی‌دانم آیا فرزندم در اینجا به قدر لازم درس می گیرد» در برابر مسائلی که والدین همیشه ساکت مطرح نمودند، کم اهمیت شد، زیرا مشکل برای والدینی که فرزندان آنان، مورد تمسخر قرار می گرفتند و اذیت و آزار می‌دیدند بزرگ‌تر بود. همه دوست دارند فرزندشان دوست‌داشتنی و متعادل ودر کلاس همشاگرد خوبی باشد و از این جهت است که قبول کمبودها، نگرانی‌ها و احتیاجات فرزندان برای والدین سخت است. مادری گزارش داد که پسرش هر روز صبح، از ترس اینکه بایستی به مدرسه برود، دل درد دارد زیرا که در زنگ تنفس کسی نمی‌خواهد با وی بازی کند. پدری نگرانی و یأس دخترش را شرح می‌دادکه نمی‌خواهد به تولدش کسی را دعوت کند، چون کسی در مدرسه با وی بازی نمی کند و اگر از آنها دعوت کند، خواهند گفت که وقت ندارند.

وقتی که امکان توضیح درمورد موقعیت‌هایی چنین سخت و ناراحت‌کننده فراهم گردد و گفته‌های والدین دیگر هم شنیده شود، هم وضع و حالت والدین بهتر می‌شود و هم در نوع برخورد آنان با فرزندانشان تأثیر می گذارد.

گفتگو بین فرزندان، والدین و آموزگاران در یک مدرسهٔ ابتدایی در آلمان

از سال ۱۹۹۳ خانم شنایدر[1] راهنمای گفتگو در یك مدرسهٔ ابتدایی در آلمان است و در کار خود شرایط گفتگو را رعایت می کند. نوع کار وی با شاگردان، والدین آنها را هم علاقه‌مند کرد و باعث شد که او یك گروه گفتگو برای والدین و معلم‌ها تشکیل دهد. دو سال است که افراد این گروه، به طور مرتب، دوبار در ماه، در شب‌های گفتگو یکدیگر را ملاقات می کنند. خانم شنایدر معمولاً عناصر اصلی «گردهمایی انجمنی»[2] را برای بچه‌ها معرفی می کنند: «فرم دایره»، استفاده از سنگ سخن و همچنین «از دل سخن گفتن»، «با احترام گوش دادن»، «پاسخگویی» و «سعی در درك و بیان احساسات».

در جلسهٔ گفتگوی والدین و معلم‌ها علاوه بر توجه به عناصر «گردهمایی ـ انجمنی»، ده توانایی اساسی و کلیدی گفتگو هم تمرین می‌شد. فعالیت این معلم باعث شد که والدین در حوزه‌های دیگر هم از گفتگو استفاده کنند.

چندنمونه از کار خانم شنایدر

خانم شنایدر از مشاهدات خود با بچه‌های ده ساله در یك کلاس چهارم که متشکل از شاگردان سالم و معلول بود گزارش می‌دهد. این کلاس مانند بعضی کلاس‌های مشابه در آلمان از ۱۷ شاگرد عادی و ۳ شاگرد، که نیاز به پرورش و رسیدگی خاص دارند تشکیل شده است. خانم شنایدر در این کلاس با روش‌های مبتنی بر عناصر گفتگو کار می کند. دورهمی دایره‌وار صبح، گاهی به صورت «گردهمایی ـ انجمنی» مشترکاً تشکیل می‌شود. وقتی مشاجره‌ای پیش آید که در آن شاگردان زیادی سهیم باشند، باز هم به صورت یك دایرهٔ کوچك دور هم می‌نشینند. همه می‌دانند که می‌توانند افکار خودرا، بدون آنکه نگران عواقب آن باشند، بیان کنند. معمولاً شاگردان خود راه حل برای خروج از بحران را پیدا می کنند، زیرا قادر به پی گیری روند تفکر یکدیگر هستند و به این ترتیب تفاهم متقابل امکان‌پذیر می‌شود. آنها می آموزند احساسات خودرا بشناسند و بیان کنند. از طرفی، از

---

1. Schneider

۲. توضیح در فصل ششم این کتاب.

احساسات خود آگاه می‌شوند و از طرف دیگر، می‌آموزند که چگونه نوع اعمال و رفتار بچه‌های دیگر را بفهمند. وقتی که بچه‌ها مشاهده کنند که در وقت مشاجره عکس العمل‌ها، بدون کنترل و خود به خودی است، سعی می کنند تنفسی اعلام نمایند و نفسی تازه کنند تا مانع عکس العمل‌های خودکار و بدون تفکر خود شوند.

درجواب این سؤال که از گفتگو چه آموخته‌اید، بچه‌ها مطالبی از این قبیل ابراز کرده‌اند:

- وقتی انسان درد دلی داشته باشد، می تواند در مورد آن حرف بزند.
- همه گوش می دهند و کسی مزاحم درس نمی‌شود، زیرا که دیگر احتیاجی نیست که من فقط برای بغل دستی خود از آنچه که برایم مهم است سخن بگویم.
- می دانم نوبت به من هم خواهد رسید، بنابراین می توانم صبر کنم.
- یاد گرفته‌ام آنچه مهم است بیان کنم و زیاد حرف نزنم.
- حرف‌های «آنکه»[1] را به سختی می توان فهمید، اما اگر کسی بخواهد به او گوش دهد حرف او را هم خواهد فهمید.
- کریست (از بچه‌های طبقه پایین) به زمان بیشتری برای ادای مطلب خود احتیاج دارد. یاد گرفته‌ام صبر کنم و به او گوش دهم.
- صبر کردن و حوصله به خرج دادن را یاد گرفته‌ام و نیازی ندارم که اول از همه صحبت کنم.

«چرا کسی با من بازی نمی‌کند» «گردهمایی در مدرسهٔ شبانه‌روزی»

خانم شنایدر دربارهٔ اقامت چند روزهٔ خودش با شاگردان کلاس چهارم در مدرسهٔ شبانه‌روزی در دهی گزارش می‌داد. در این کلاس دختری به نام زابینه[2] بود که به دلیل ناراحتی پوستی و آسم صبح‌ها همیشه خسته بود و میل به انجام تکالیف خود نداشت. همیشه شکایت و ناله می کرد و با همشاگردی‌های خود هم، به دلیل آنکه اکثراً ناله می کرد،

1. Anke
2. Sabine

رابطهٔ خوبی نداشت.

روزی در مدرسه وضعی پیش آمد که زابینه با گریه به شکایت از چیزی که خوشش نیامده بود پرداخت. از آنجایی که وقت داشتیم از چند نفر از شاگردان سؤال کردم که آیا حاضرند که دستجمعی و چند نفره با زابینه گفتگو کرده، وضعیت او را روشن کنیم. شش نفر از بچه‌ها آمادگی خود را اعلام کردند و در اطاقی دور هم نشستیم. زابینه شروع به درددل کرد و گفت اکثراً خود را پشت در قایم می کند تا به حیاط مدرسه نرود. زیرا نمی تواند تحمل کند که کسی با وی بازی نمی کند. او از بچه‌های حاضر سؤال کرد، چرا کسی با او بازی نمی کند. بچه‌ها با چشم‌های باز او را نگاه می کردند و من هم تعجب کردم که او اینچنین راحت درد خود را بیان می کند. یك مرتبه زابینه بلند شد و گفت بروم خرس خودم را بیاورم و طولی نکشید که برگشت و سر جای خود نشست.

ورنر[1] که با دقت به حرفه‌های او گوش داده بود، یك مرتبه گفت: تو چه می خواهی؟ زابینه گفت؛ با من بازی کنید. ورنر سؤال کرد. چه نوع بازی؟ زابینه نوع بازی را گفت و ورنر آمادگی خود را برای آنکه هر روز با وی بازی کند اعلام نمود و به این ترتیب جلسه خاتمه یافت.

خانم شنایدر گفت، برای من این گردهمآئی و دورهمی رضایت‌بخش بود، چه بدون دخالت من بچه‌ها خود راه حلی پیدا کردند.

پرهیز از شتاب و تمرین طمأنینه؛ گزارش یک استاد از تمرین گفتگو در مدرسه‌ای حرفه‌ای

ابرهارد[2] معلمی در یك مدرسه حرفه‌ای است و دانش راهنمایی در گفتگو را نزد فریمن فرا گرفته است. ابرهارد عناصر مختلف گفتگو را در مدرسهٔ محل کارش به کار برده است. وی می گوید از نظر وی مهم است که معلم تنها به موضوع رشته درسی اکتفا نکند، بلکه شاگردان را به عنوان یك انسان که دارای ابعاد مختلف هستند در نظر گیرد. ابرهارد به

1. Werner
2. Eberhard

سیستم مدارس انتقاد دارد که در آن فاصلهٔ زیادی بین نظر و عمل، مخصوصاً در مدارس حرفه‌ای وجود دارد. از نظر این استاد اصل توجه داشتن به رشد شخصیت شاگردان در مدارس یك مشکل اساسی است. بخصوص از آن جهت که در بخش اقتصادی همیشه بر توانایی‌های اجتماعی افراد تکیه می‌شود. وی می گوید: «در قانون اساسی آمده است: شاگردان را بایستی جوری تربیت کرد، آموزش داد و هدایت نمود که به خداوند توجه داشته باشند و به انسان‌های دیگر احترام بگذارند. اما در عمل توجهی به این موضوع در مدارس نمی‌شود، بلکه برعکس نوع تربیت شاگردان غالباً آنان را مجبور به احترام و توجه به الکتروتکنیك، قانون اُهم و از این قبیل می نماید. شاگردان در این مدارس اعتماد به خود را از دست داده‌اند و در شك و تردید بسر می‌برند. بسیاری از بزرگسالان را دیده‌ام که وقتی به دوران مدرسهٔ خود فکر می کنند، خود را کودن ارزیابی می نمایند و چنین تجربه‌ای باعث شده است که چه در خود و چه برای دیگران استعداد یادگیری را نفی می کنند. معمولاً در مدارس کمتر فرصت و زمان برای تربیت همه جانبهٔ شاگردان در نظر گرفته می‌شود. از نظر این استاد، در مدرسه فرصت کافی و مکان مناسب برای پرورش و تربیت همه جانبهٔ شاگردان وجود دارد، به شرط آنکه اولیای امور به این مهم توجه نمایند، و بدانند که گفتگو بهترین روش برای این گونه پیشرفت است و عناصر مهمی دارد که خلاقیت آفرین و سازنده است، مانند «حضور واقعی، دقت و توجه و دوری از شتاب و تأمل کردن».

فراتر رفتن از سناریو

سمینار گفتگو در دانشگاه

در دانشگاه ماساچوست در هر دوره درسی سمیناری با موضوع گفتگو در سراسر ترم عرضه می‌شود. د. فریمن در این سمینارها تدریس می کند.

یك دورهٔ دانشگاهی قاعدتاً عمیق‌تر از دیگر گفتگوهای بالنده است. در دورهٔ دانشگاهی، دانشجویان در این باره مطالعه می کنند و نظرهای خود را می نویسند. قسمت اعظم کتاب‌هایی که در پایان این کتاب توصیه شده است در دورهٔ دانشگاهی مورد بررسی قرار می گیرند و تأثیر مثبتی بر محتوای گفتگوها و درس‌های هفتگی دارند. کنترل حضور

و غیاب در اول کلاس باعث می‌شود که کسی غیبت نداشته باشد و استمرار در دیالوگ حفظ شود. نمرهٔ قبولی دانشجویان تنها بر اساس شرکت آنها در جلسات درس گفتگو نبود، بلکه علاوه بر آن ملزم به نوشتن مقاله و بررسی موضوع گفتگو نیز بودند.

فریمن در ابتدای سمینار در صدد ایجاد و توسعهٔ فضا و محمل گفتگو بود و تمرین‌هایی (رجوع کنید به بخش ضمائم) برای شکوفایی و بروز توانایی استعداد گفتگو انجام می‌داد. یکی از عناصر مهم سمینار، مرور خاطرات بود. دانشجویان می‌بایستی دو به دو خاطرات خود را به صورت گفتگویی با یکدیگر می‌نوشتند، به طوری که یك گزارش کتبی از یك گفتگو به وجود می‌آمد. حدود بیست دقیقه از ابتدای هر جلسه، اختصاص به آن داشت که دانشجویان در گروه‌های دو نفری در مورد خاطراتی که به صورت گفتگو برای یکدیگر نوشته بودند باهم صحبت کنند. به این ترتیب دانشجویان به قابلیت و استعداد خود برای گفتگو به شکل کتبی و شفاهی عمق می‌بخشیدند.

داستان سام

یکی از دانشجویان این سمینار به نام سام از یك خانوادهٔ بزرگ کارگری بود که از اروپا به آمریکا مهاجرت کرده بودند. پدر و مادر وی تحصیلات دانشگاهی نداشتند و او اولین فرد از خانواده آنان بود که به دانشگاه راه یافته بود. قبل از تصمیم به تحصیل در دانشگاه چند سال کار کرده بود. وقتی که در سمینار چگونگی ایجاد تصورات خود نسبت به جهان و زندگی را بررسی کردیم، برای سام بعضی از جنبه‌های زندگی‌اش روشن‌تر شد. وی متوجه شد که بسیاری از تصورات و حتمیات ذهنی خود را از برادر بزرگ‌تر خود فرا گرفته است. برادر سام به نوعی به وی تلقین کرده بود که وی کودن است و در زندگی نمی‌تواند موفقیتی داشته باشد. اگر چه سام تصمیم گرفته بود خود را از تلقینات برادر آزاد سازد، اما کاملاً آزاد نمی‌شد و گهگاه تردید به وی رو می‌آورد. در اثر نوشتن این خاطرات و گفتگو در مورد آنها موضوع تحمیل نظر برادر به طور جدی بررسی شد.

موضوع یکی از جلسات سمینار گفتگو دربارهٔ قدرت، نظریات و اصول ثابت آنها بود و اینکه آنها در حکم سناریوی زندگی در می‌آیند و انسان زندگی خود را متناسب با آنها شکل می‌دهد. سام یك مرتبه نوبت گرفت و شروع به سخن کرد، که: «فکر می‌کنم متوجه مطلب

مهمی شده‌ام. اینك دیگر تردید و عدم اعتماد به نفس را، خانواده و برادرم نمی‌توانند به من تحمیل کنند، افکار و طرز نگرش من مرا بدین باور رسانده‌اند که با اتخاذ تصمیم آگاهانه می‌توان تغییر یافت.»

این نتیجه برای سام بسیار مهم و تعیین کننده بود. بعدها به عنوان راهنمای گفتگو مسئولیت‌های زیادی به عهده گرفت.

آموزش و تفکر ـ مشکلات، سؤالات و ضد و نقیض‌ها

اساس موفقیت در گفتگو آماده بودن برای یادگیری و افق باز فکر است. در واقع هنگام گفتگو همه معلم یکدیگرند. در قسمت پیش، نظریه‌ها و فعالیت‌هایی را، دربارهٔ گفتگو در مدرسه، معرفی کردیم و اینك سؤال اساسی این است که معنای «آموزش» چیست؟ ما همه با آموزش سروکار داریم و فکر می‌کنیم که معنای آن را می‌دانیم ولی وقتی دقیق‌تر فکر کنیم، متوجه می‌شویم که موضوع چندان هم روشن نیست. ارگان‌هایی که به کار آموزش مشغولند، برای ایجاد زمینهٔ مناسب برای یادگیری با مشکلات روزافزونی مواجهند. علت چیست که بخصوص این نهادها، در این موضوع مشکل دارند؟

پتر زنگه متخصص در آموزش سازمانی، به بررسی مفهوم آموزش پرداخته است. به نظر او کسی که معلومات خود را کافی می‌داند، باب آموختن را بر روی خود بسته است. او سؤال می‌کند که چرا نهادهایی که کارشان انتقال دانش است خود کمتر یادگیرنده هستند. پترزنگه، گفتگو را مهم‌ترین اصل برای یادگیری همیشگی می‌داند و نه تنها طرفدار گفتگوی بالنده به عنوان روشی برای شناخت است، بلکه گفتگوی استراتژیك را نیز برای کاربرد و توانایی اجتماعی مفید می‌داند. به همین جهت او طرفدار سرسخت فعالیت‌هایی نظیر اقدامات پروژهٔ «گام طبیعی»[1] است که در کشور سوئد به‌وجود آمده است. (توضیح بیشتر در مورد طرح

1. Natural Step

«گام طبیعی» در فصل یازده) پترزنگه مفهوم جدیدی از آموزش را عرضه می کند. به نظر او آموزش و یادگیری نبایستی به بالا بردن توانایی سازگاری و تطبیق انسان با محیط اکتفا نماید، بلکه بایستی به وسیلهٔ گفتگوهای استراتژیکی شرایط و لوازم نظامی را که متناسب با نیازهای جامعهٔ آینده باشد ایجاد نماید. با چنین برداشتی از آموزش است که طرح «سازمان‌های یادگیرنده» هم قابل فهم و اجرا می‌شود.

چگونه می‌توان برای آموزش فکر تازه‌ای کرد؟

گفتگوئی با پترزنگه

پتر زنگه مدرس بزرگسالان در انستیتو تکنولوژی ماساچوست، رئیس هیأت مدیرهٔ آموزش سازمانی در مدرسهٔ عالی اسلوان[1] و نویسندهٔ کتاب پرفروش **اصل پنجم**[2] دربارهٔ مدیریت است.

پتر زنگه مدارج تحصیلی مختلفی را گذرانده است. ابتدا رشتهٔ مهندسی را در دانشگاه استانفورد[3] به اتمام رساند و مدرك مربوط را دریافت نمود. سپس در مرحلهٔ فوق لیسانس به تحقیق در مورد مدل‌سازی و الگوبرداری و تشکیل نظام‌ها پرداخت و سرانجام در مرحلهٔ دکترا در انستیتو تکنولوژی ماساچوست (*MIT*) موضوع مدیریت نظام‌مند را طرح و تدوین نمود.

پتر زنگه همانند دیوید بوهم پیش از هر کس دیگری برای توسعه و گسترش اندیشهٔ گفتگو در جهان نقش داشته است. زنگه بعد از هم‌صحبتی‌های خود با بوهم، آموختن گروهی[4] را توسط تمرین عملی گفتگو، یکی از «پنج اصل» دانست و آن را توسعه داد. پروژهٔ گفتگوی *MIT* در مرکز آموزش سازمانی قرار داشت، و مدیریت این مرکز قبل از تأسیس انجمن آموزش سازمانی بر عهدهٔ پتر زنگه بود.

---

1. Sloan
2. The Fifth Diciplin
3. Stanford
4. Team-Learning

موضوع اصلی برای پتر زنگه ارتباط بین گفتگوی آموزنده بود. اینکه چگونه ارتباط آزاد و در عین حال منضبط در بین افراد شانس و امکان رشد و توسعهٔ لیاقت‌ها و توانایی‌های بالقوه را بین انسان‌ها و در سازمان‌ها بالا می‌برد.

این نظریه در پی تغییر و تحول در مفهوم آموزش در مدرسه بود و بر آن بود که مفهوم آموزش را نظام واره‌ای از روابط اکولوژی معرفی نماید. چیستی آموزش و طبیعت آموختن مسأله مورد علاقهٔ وی بود. اینکه مثلاً چگونه می‌آموزیم؟ چه موانع و سدهایی بر سر راه آموختن قرار دارد و از چه راهی می‌توان امکانات آموختن بهتر را فراهم نمود. گفتگو عنصر اجتناب‌ناپذیر در فعالیت‌های وی بود، و بر آن نظر بود که از طریق گفتگو می‌توان در سازمان‌ها زمینهٔ کشف نیروهای بالقوه و خلاق اعضا را فراهم کرد.

هارتکه مایر: چه تصوری از آموختن دارید؟

زنگه: فکر می‌کنم، تفکر و تأمل بنیادین در مورد آنچه که آن را «آموختن» می‌نامیم امروزه مهم و تعیین کننده است. ما ظاهراً فکر می‌کنیم، معنی آموختن را می‌دانیم. این گونه تفکر خود یك مشکل بزرگ فرهنگ ماست. وقتی کسی جواب سؤالی را نداند ناراحت می‌شود. حتی در مدرسه می‌آموزیم که دانستن مهم است، ولی به آن نمی‌پردازیم که دانش ما نمی‌تواند دقیق باشد. طالب علم بودن به معنای جستجوگری، اکتفا نکردن و رضایت ندادن به جواب‌ها و معناهای سطحی است.

هـ: انسان چگونه می‌آموزد؟

زنگه: طبیعی‌ترین امر آن است که ما زبان مادری خود را می‌آموزیم، در سطوح مختلف با زندگی هماهنگ می‌شویم و راه رفتن را فرا می‌گیریم. انگیزهٔ یادگیری چیزی است که باعث حرکت می‌شود، معنای زندگی در دانش آموز بودن، توسعهٔ توانایی و تغییر خویش است.

بعضی از مدیران از مشاهدهٔ فعالیت‌های همکاران خود به هنگام فراغت از کار سازمان به شگفت می‌آیند، که چگونه توانایی‌های آنان بارور شده است، احساس مسئولیت می‌کنند و در فعالیت‌های خود ابتکار به خرج می‌دهند. در حالی که همان افراد در حین کار

خود در سازمان، افرادی تابع و دنباله‌رو به نظر می‌رسیده‌اند. البته جای شگفتی نیست، چه آنان در کارگاه و سازمان بامدل‌های رفتاری مشخصی روبه‌رو هستند: معمولاً فرد متخصص و یا مدیر اختیار کامل دارد و تصمیم در مورد آن که چه چیز صحیح و چه چیز غلط است و چه چیزی تأیید و یا رد شود، به عهدهٔ اوست. این مدل در مدرسه هم رواج دارد.

اگر معنای زندگی و حیات را در جستجوگری و دانش‌آموزی و پرورش مستمر لیاقت‌ها و علائق فردی و اجتماعی بدانیم، بایستی چهارچوب سازمانی و ساماندهی مناسبی برای آن ایجاد نماییم.

هـ: آیا از نظر شما آموختن در تضاد با آموزش گرفتن است. آموزش دادن چه معنایی دارد؟

زنگه: جواب من به این سؤال به برداشت من از آموختن و یادگیری بر می‌گردد. معمولاً مبنا بر آن است که معلم یك فرد متخصص است و یك متخصص جواب‌های صحیح دارد؛ و یا یك معلم دارای نگرش عمیق و اقتدار کامل برای اجرا و تحقق بخشیدن به امور است. از این روست که معلم‌ها کمتر می‌آموزند. کسی که خود را دانا و یا داناتر می‌داند، آمادهٔ یادگیری نیست. وی دیگر دانش‌آموز نیست. متأسفانه این موضوع در بین آموزگاران عمومیت دارد.

هـ: کودکان در سال‌های اولیهٔ زندگی خود کنجکاوی زیادی دارند. این شور و هیجان و این انرژی موقع ورود به مدرسه به چشم می‌خورد. اما سازمان مدرسه متأسفانه از این شور و هیجان خلاق نمی‌تواند استفاده کند و آن را هدر می‌دهد. آیا حضور دائم این شور و حال و توجه به آن، علامت آن چیزی است که بتوانیم آن را یك «سازمان یادگیرنده» بنامیم؟

زنگه: مسأله برسر آن است که سازمان‌ها بایستی گنجایش آن را داشته باشند که نیروهای بالقوهٔ شرکت کنندگان را رشد دهند. البته چنین سازمان‌هایی هنوز وجود ندارد، اما می‌توان از خود سؤال کرد: برای آنکه سازمان‌ها قابلیت یادگیری را به دست آورند، چه می‌توان کرد؟

مشکل بزرگ، تبادل آزاد فکری در مورد دانش است. این امر مهمی است، چه دانش جدای از انسان‌ها وجود ندارد، بلکه در وجود انسان و در ارتباط و تعامل بین انسان‌ها،

در نسبت‌ها، در روند تفاهم و در تصاویر قرار دارد. چگونه می توان امر دانش را اداره کرد؟

البته آموختن بدون نظریه و تئوری هم میسر نیست. همیشه یك مدل فکری و ذهنی، یك تئوری برای تفسیر و تعریف، امور داریم. با توجه به این معنا تغییر و تحوّل در تفاهم فکری می تواند تحولاتی را ایجاد نماید.

البته کتاب‌های من حاوی اطلاعات است و نه دانش و از کاغذ و کلمات چاپ شده تشکیل شده است. اطلاعات به تنهایی نمی تواند انسان‌ها را به حرکت درآورند، مگر آنکه میدان پرباری آماده باشد. جامهٔ عمل پوشاندن به دانشی که انگیزهٔ درونی در انسان به وجود آورده باشد باعث حرکت و تلاش انسان می‌شود. بزرگترین مشکلات آموزشی در اثر الگوها و محدودیّت ذهنی ـ فرهنگی به وجود می آیند. حل مشکل آموزش فراتر از توجه به متدهای آموزشی است.

هـ: پائولوفریره می گوید: روش و شیوهٔ هر انسانی در واقع فرم ظاهری بینش و آگاهی وی است که به صورت اعمال و رفتار نمودار می گردد:

زنگه: شاید این پرمعناترین نوع نگرش باشد. وقتی به طور دقیق نگاه کنیم، می‌بینیم که مدیران و بازرگانان همان متدی را که در مدرسه اجرا می‌شود، تکرار می کنند. حتی در کارگاه‌ها اگر کسی بهتر بداند وضع بهتری دارد. برای افراد مشکل و ناراحت کننده است که بگویند مطلبی را نمی‌دانند و یا نمی‌فهمند. متأسفانه اهمیّت و معنای کارهای غیر کامل و اشتباهاتی که در روند آموختن طبیعی پیش می آید فراموش شده است. با وجود این انسان در اثر زمین خوردن راه رفتن را فراگرفته و در اثر حرف‌های نامفهوم کودکانه حرف زدن آموخته است و از این طریق الگوهای آموزشی رشد و تکوین یافته است. در مدرسه این موضع طبیعی در آموختن به فراموشی سپرده شده و رشد و توسعه نمی‌یابد. کمبود ما امروزه در این نوع فهم از آموزش است، بهتر است یك سازمان یادگیرنده، کنجکاوی را در افراد به وجود آورد و گفتگوی باز را به راه اندازد. گروه‌هایی که باهم در این زمینه کار می کنند، بایستی توان و قابلیت واقعی خود را توسعه دهند.

هـ: در مدل شما، الگوهای ذهنی و فکری و مسأله اینکه انسان‌ها چگونه واقعیت را برای خود می سازند، دارای نقش اساسی هستند.

زنگه: انسان‌ها دارای عادات عجیبی هستند و جهان خارج را به عنوان موضوعی مستقل از خود ادراك می نمایند و تنها نقش ناظر برای خود قائل هستند. عادات و سنت‌های غربی اجازه نمی‌دهد که نقش طبیعت را آن‌طور که هست، بشناسیم و ببینیم چه چیزهایی در ارتباط خود با طبیعت را به دست می آوریم. اما آیا نباید فکر کرد که چنین نگرشی، تنها راه شناخت است. چه می‌شود اگر ما خود را عضوی غیر قابل انفکاك از واقعیت ببینیم و در نظر آوریم که فرد نظاره گر و موضوع موردنظر با یکدیگر متحد هستند؟ آیا علت بحران کنونی نمی تواند ریشه در بحران ادراك داشته باشد؟

اگر با دید واقعیت گرایی سطحی به جهان نظاره کنیم، به آن صورت که گویا واقعیات خارجی کاملاً جدای از ما هستند، این نگرش می تواند باعث و عامل دید جزئی نگرانه در ما بشود.

هـ: چگونه برقراری ارتباط به وسیلهٔ گفتگو امکان رسیدن به نوع جدیدی از اتفاق نظر را فراهم می‌سازد؟

زنگه: کارها و فعالیت‌های کارل ـ هنریك روبرت[1] در سوئد به نام «گام طبیعی» نشان می‌دهد که چگونه مجموعهٔ یك ملت می تواند به صورت یك جامعهٔ آموزنده در آید. وی در کارهای خود کیفیت جدیدی از رسیدن به اتفاق نظر در اجتماع را نشان می‌دهد، که فراتر از علائق حزبی و گروهی قرار دارد. این اقدام که ما هم آن را حمایت می کنیم، فعلاً تحت پوشش پادشاه سوئد قرار دارد.

در ابتدای امر تهیهٔ سند اتفاق نظر در پروژهٔ سوئد نامعقول به نظر رسید. اما دلیل این کار توجه به گفتگویی است که در روند توسعهٔ دائم توافق‌ها و قراردادها صورت می گیرد. در این پروژه از چگونگی رسیدن به اتفاق نظر، از لوازم و شرایط و چگونگی تحول در حوزه‌های مختلف و مهم اجتماعی، مثل کشاورزی، تعلیم و تربیت و علوم مرتباً سندبرداری می‌شود.

تعریف دیگری از توافق، هم دردی و هم فکری است، چنین حالتی شاید بیش از، «روح گفتگو» باشد. نظریه پرداز فیزیك کوانتا آقای دیویدبوهم از روح «غیر شخصی و

1. Karl - Henrik Robert

همگانی» جامعه سخن می گوید. Koinoia، این یك مفهوم قدیمی یونانی است و جزو سنت و رسم دموکراسی است. من طرفدار نوعی دیدگاه‌های متضاد و متنوع و استفادهٔ از آنها برای کمال متقابل هستم.

هـ: امروزه در آموزشگاه‌ها، آموختن و زندگی کردن را دو امر متفاوت در نظر می گیرند.

زنگه: تنها عدّهٔ کمی از کسانی که در آموزشگاه‌ها کار می کنند در آموزش صاحب نظر هستند. آموزگاران، روان‌شناسان، مربیان در واقع مصرف کنندهٔ نظرات دیگران هستند. «آموختن در مورد» و یا «آموختن همانند» دو چیز مختلف است. به نظر من در مدارس و آموزشگاه‌ها رفرم و اصلاح واقعی بسیار مشکل است. معمولاً رسم شده است با نظریات و افکار جدید بیشتر به صورت بازی بالغات برخورد شود و کمتر به عنوان وسیله‌ای برای تغییر و تحول به آنها پرداخته می‌شود. در اغلب آموزشگاه‌ها این رسم برقرار است. مفاهیم و حرکت جدیدی مطرح می‌شود، و انسان‌ها فوراً درصدد استفاده از آنها در چارچوب فکری مرسوم خود برمی‌آیند. در زندگی شغلی هم معمولاً همین‌طور است. اما آنچه که بدان نمی‌پردازند نتایج واقعی و قابل محاسبه است. در آموزشگاه‌ها امکان مغالطه درحین بحث‌های فکری وجود دارد. در حوزه‌های اقتصادی برخورد با پیشنهاد جدید یك نوع ناباوری است. فوراً سؤال می کنند که این تئوری جدید چه نتیجه‌ای خواهد داشت؟ انستیتوی شما واقعاً چه می کند؟ مآخذ شما کجاست؟ نتایج خود را چگونه ارزیابی می کنید؟

هـ: موضوع اصلی موردنظر شما آموزش است. اگر آموختن را به معنای خود را تطبیق دادن بدانیم، آیا موقعیت‌هایی پیش نمی‌آید که در آنها امتناع از آموختن سودمند باشد؟ معمولاً گفته می‌شود «زمان تحول می‌یابد» و مسأله اصلی تغییر انسان و انعطاف‌پذیری اوست.

زنگه: حدود پنجاه سال است که رفتارگرایان[1] در آمریکا و اروپا پرنفوذترین مکاتب

1. Bahaviriosten

روان‌شناسی را اداره کرده‌اند. نیروی بالقوه خطرناکی اما در پشت این تعریف نهفته است. به نظر من آموختن و رشد کردن بایستی همه‌جانبه باشد یعنی جهات فکری، فرهنگی و معنوی را دارا باشد.

تازگی‌ها صحبت تکان دهنده‌ای با یك متخصص کامپیوتر از تایوان در مورد تخریب فرهنگ آنان داشته‌ام، بخصوص تخریب و تضییع آنچه که آنان تحت عنوان آموختن می‌فهمیدند. وی می گفت: «جهت و هدف اصلی آموختن بهره‌وری نیست. آموختن واقعی معنا و ارزش زندگی انسان است. در فرهنگ ما معنای آموختن این بود. اما وقتی که فرانسوی‌ها آمدند، شروع به اندازه گیری و آزمایش کردند و مفهوم آموختن به سوی تطبیق دادن کشانده شد. آموختن از زندگی کردن جدا نیست و زندگی را بایستی به عنوان راه، راه انسان بودن فهمید.»

عصر صنعت بعضی چیزها را تغییر داد. آموختن وسیله و ابزار شد. ما برای به دست آوردن چیزی را می آموزیم و نه برای اینکه چیزی بشویم. مسأله آن است که چرا همه چیز باید با سرعت باشد؟ به چه دلیل بایستی همه چیز را تغییر دهیم؟ شاید برای شخص من چندان مهم نباشد. اما به هر حال از حالا خطری را که در نظریهٔ مشهور اصل پنجم وجود دارد، می بینیم و آن عبارت از این برداشت است که یك سازمان یادگیرنده، یك سازمان سازگار و تطبیق دهنده است. ولی مقصود من از سازمان یادگیرنده چنین چیزی نیست. من عقیده دارم، سازمان یادگیرنده می تواند رشد فردی را برای همه امکان‌پذیر سازد.

هـ: آیا فکر می کنید که در دنیای سیاست می تواند یك خوی جدید پرسشگری توسعه یابد؟

زنگه: هنگامی که پرزیدنت کلینتون انتخاب شد، الگور[1] شخصیت‌های پرنفوذی را که به نظر وی برای تغییر و تحول در سیاست مؤثر بودند دعوت کرد. من از این بابت افتخار می کردم که من هم حضور داشتم. در سالن کنگرهٔ فیلادلفیا، محل تاریخی مجمع تدوین کنندگان قانون اساسی، نشسته بودیم. سالن از نظر پخش صدا و آکوستیك وضعیت

1. Al Gore

بسیار خوبی داشت، به‌طوری که صدوپنجاه نفر که در آنجا جمع بودند، صدای یکدیگر را مانند یك اطاق نشیمن می‌شنیدند. من سعی کردم آنچه را که به نام مرام و اصل پنجم، یعنی دیالوگ نامیده‌ام توضیح دهم و آن را به کار گیرم. برای من بسیار جالب بود وقتی که معاون رئیس جمهور جلسه را با جملات زیر ختم نمود: «امروز ما شاهد تبادل نظر بسیار جالبی بودیم. پتر زنگه برای ما تفاوت بین بحث و گفتگو را روشن کرد و گفتگو را به عنوان روند و پروسه‌ای که در آن معنا جریان می‌یابد، تعریف نمود. من فکر می کنم که جریان صحبت امروز ما متناسب با این تعریف بود...» دوران و عصری که در آن برپیش فرض‌های بدون تأمل و تفکر پافشاری گشته و اصول اعتقادی بدون هیچ گونه نقدی عرضه می‌شد سپری شده است. امروز بیش از هر زمان دیگر فرهنگ پرسش گری مورد نیاز است.

فصل ۹

گفتگو در سازمان‌ها

برای اعتماد پیداکردن به تأثیر گفتگو و ارزیابی فواید آن، فعالیت مبتنی بر گفتگو در حوزه‌های مشخص بسیار مهم است. در این فصل به ذکر مثال‌هایی می‌پردازیم که در آنها عناصر گفتگو به طور دقیق به کار گرفته شده است و نشان می‌دهند که حد و مرز روش‌های موجود در کجا قرار دارد و آزمایشات موجود به کدام سو می‌روند.

روش‌های جدید تشنج‌زدایی

سه مصاحبه

با افراد مجربی که گفتگو را در حوزه‌های مختلفی به کار برده‌اند صحبت کرده‌ایم و همهٔ آنها روش‌های رایج و متداول تشنج‌زدایی را نارسا می‌دانستند.

رُن کرتسنر[1] یکی از افرادی است که در چنین برنامه‌هایی فعالیت دارد و وی پروژه MIT را هدایت می‌کند. که در جریان بحران شدیدی که در یك شرکت ذوب آهن آمریکایی

1. Ron Kertzner

وجود داشت، مشغول کار شد و به مدت دو سال ادامه یافت. طبق نظر واثق شرکت کنندگان اجرای این پروژه باعث ثبات شرکت و حفظ ۴۰۰ شغل شد.

میشل ساندر[1] در روان درمانی و حل مشکلات خانواده‌ها فعالیت دارد. در اثر این نوع کار زمینهٔ آشنایی با طرز تفکرهای مختلف برای وی فراهم آمد و او موفق شد که، نه تنها با آنها مدارا برخورد کند، بلکه از تفاوت‌ها درس بگیرد. وی دو نمونه از تجربه‌های خود را به‌عنوان همراه و راهنمای روند گفتگو معرفی می‌نماید. یکی از آنها اصلاح سازمان بهداشت در گراند جانکشن[2] و کولورادو[3]، به‌عنوان بخشی از پروژهٔ MIT بود و دیگری برنامهٔ تبدیل کردن یکی از مراکز نظامی آمریکایی در مونتری کالیفرنیا به یك دانشگاه رفورمیستی می‌باشد.

لیندا الینور[4] و گلندا ژرارد[5] نیز از سال‌ها پیش در یك شرکت بزرگ و در پروژه‌های غیرانتفاعی توسعه و پیشبرد گفتگو فعالیت دارند. این متفکران در راه تنظیم اصول و خطوط راهنما در روند گفتگو تلاش می‌کنند، تا مددکاران بتوانند به‌وسیلهٔ این اصول روند گفتگو را همراهی و یاری نمایند و دینامیسم و پویایی گروه را در روند گفتگو بفهمند. طبق نظر این متفکران روند گفتگو خاصیت واسطه‌ای[6] دارد؛ یعنی نوعی از توجه و آگاهی جمعی به‌وجود می‌آورد که می‌تواند زمینهٔ ابداع و نوآوری باشد. اجتناب از سرعت و عجله داشتن در این روند از نکات مهم است و همچنین داشتن صبر و حوصله برای تغییرات مهم در سازمان‌های بزرگ بسیار تعیین کننده است.

گفتگو در کارخانهٔ ذوب آهن: ظرف داغ بود

گفتگویی با رُن کرتسنر

رُن کرتسنر از دانشمندانی است که در برنامه‌های تحقیقی MIT در مورد گفتگو شرکت داشت. او حقوقدان است و کار وی تربیت مدیر و تربیت مشاور سازمانی برای ایجاد

1. M. Saunder
2. Grand Junction
3. Colorada
4. Linda Ellinor
5. G. Gerard
6. Mediative

سازمان‌های یادگیرنده و توسعهٔ آنها از طریق گفتگوست.

علاوه بر آن کار راهنمایی در شرکت‌هایی مانند SCHELL و جنرال الکتریك و در برنامهٔ گفتگوی کاخ سنا و در برنامهٔ مبارزه علیه آلودگی آب با مجمع ملی و همچنین در پارلمان جهانی مذاهب هم فعالیت دارد.

رُن کرتسنر اولین بار در هاروارد با نظریات رُجر فیشر[1] آشنا شد. رجر فیشر طرح مشهور هاروارد درمورد مذاکرات ON NEGOTIATON را تدوین کرده بود. در این طرح راهبردهایی برای مذاکره پیشنهاد شده است که به‌وسیلهٔ آن اولاً طرفین مذاکره هر دو برنده هستند وبازنده وجود ندارد و ثانیاً امکان ایجاد راه‌حل‌های جدید فراهم می‌شد.

رُن کرتسنر همچنین حدود سه سال دربارهٔ روش و تکنیك مذاکرات و امر تشنج‌زدایی، در بوستن تحقیق کرده‌و در همان‌زمان با دیوید استراوس[2] نویسندهٔ کتاب چگونه می‌توان در جلسات کارکرد؟[3] آشنا شد. در این کتاب نیز بحث بر سر مشکلات مربوط به مذاکرات و یافتن راه حل است و همچنین نقش راهنما در چگونگی ادارهٔ جلسات مذاکره و فرم تشکیلاتی آن مورد بحث قرار گرفته است. دیوید اشتراوس همچنین یك بورس تحقیقی از بنیاد گارنگی[4] دریافت نمود. موضوع تحقیق وی عبارت بود از این سؤال که چرا گاهی در بعضی از جلسات ناحیه‌ای مذاکره به نتیجهٔ مطلوب می‌رسد و در بعضی از مواقع دیگر مذاکره شکست می‌خورد. تجارب ناشی از این تحقیق به ایجاد یك نظریه در این مورد انجامید. رُن کرتسنر به مدت پنج سال با استراوس همکاری نمود.

هـ: علت رویکرد شما به گفتگو چیست؟

کرتسنر: از سال ۱۹۹۲ با بیل اسحق در پروژه‌ای درمورد گفتگو فعالیت داشتم. غرض ما فهمیدن این امر بود که میدان گفتگو چگونه است و چه چیزهایی در روند آن اتفاق

1. R. Fisher
2. D. Strauss
3. How to make meetings work?
4. Carenegie

می‌افتد. بیل اسحق عهده‌دار تحقیق در این پروژه بود و با هیجده نفر دیگر مشترکاً دربارهٔ گفتگو و چگونگی تربیت و پرورش راهنمای گفتگو همکاری و همفکری می‌نمود. من هم از این فکر الهام گرفتم، زیرا چنین فعالیتی متناسب با روحیهٔ من است.

در اواسط سال‌های ۱۹۹۲ در یك شرکت متوسط ذوب آهن تلاش‌هایی انجام گرفت تا تغییر و تحولی در نوع برخورد و صحبت بین اعضای هیأت مدیره و سندیکاها به وجود آید. این شرکت در حال ورشکستگی بود و ده سال متوالی تولید آن مستمراً کاهش یافته بود. چهار هزار کارمند شغل خود را از دست داده بودند و چالش‌های زیادی بین هیأت مدیره و رؤسای سندیکاها به وجود آمده بود.

بحرانی که شرکت ذوب آهن با آن مواجه بود، باعث رویکرد شرکت به گفتگو شد. مدیران به این فکر رسیدند که راه خروج از بحران هم‌فکری و همکاری با سندیکاست. اما چون رابطهٔ آنها با سندیکا بد بود، به دنبال راه چاره می‌گشتند. بعضی از آنها پترزنگه را می‌شناختند و به وی رجوع کردند، در آنجا بیل اسحق را ملاقات کرده و از پروژهٔ گفتگو مطلع شدند. هر دو طرف مذاکره می‌بایستی به‌وسیلهٔ گفتگو سعی می‌کردند، مشکلاتی را که بعضاً چهل سال از آن می‌گذشت، دقیق‌تر بررسی نمایند و ببینند در حین بررسی مسائل و مشکلات چه شانس و امکاناتی برای یادگیری از همدیگر وجود دارد و آیا این یادگیری وضعیت کار کردن در کارخانهٔ ذوب آهن را تغییر خواهد داد یا نه. رئیس بخش منابع انسانی شرکت، با مدیر پروژهٔ گفتگو تماس گرفت و اجرای گفتگویی بین هیأت رئیسه و سندیکا را پیشنهاد نمود. نمایندگان هیأت رئیسه و نمایندگان سندیکا در ابتدای تشکیل گروه به‌سختی می‌توانستند بدون داد زدن باهم حرف بزنند و حتی گاهی جلسه را از شدت عصبانیت ترك می‌کردند. اما بعد از سپری شدن یك سال گفتگو، قادر به سخن گفتن خلاق با یکدیگر شده بودند. حتی کار به آنجا رسید که در ملأعام مشترکاً حضور به هم می‌رساندند. روابط بین آنها و نوع بررسی و تفکر جمعی آنها رو به تغییر و تحول نهاد.

مدیران از ابتدا با احساس تعهد پروژهٔ گفتگو را حمایت می‌نمودند. در این مدت واقعهٔ جالبی نیز اتفاق افتاد. از یك طرف، جلسات گفتگو بین مدیران و سندیکا انجام می‌گرفت و از طرف دیگر، به طور هم زمان، مذاکراتی انجام می‌گرفت تا شرکت مزبور را

از شرکت اصلی خود خریداری کنند. مدیران در پی یك خریدار بودند که حاضر باشد مدیریت را به عهدهٔ خود مدیران شرکت بگذارد و اهداف و ارزش‌های آنها را بپذیرد، یعنی مدیران امیدوار بودند، بتوانند سندیکا را نگه دارند و در چارچوب سازمان جدید، جریان آموزش و گفتگوی آغاز شده‌را ادامه دهند. چیزی نگذشت که سرمایه گذاران جدیدی پیدا شدند. بسیاری از خریداران علاقه‌مند بودند که سندیکا را کنار بگذارند، امری که مدیران به آن تن نمی‌دادند. بالاخره برای یکی از خریداران مسلم گردید، مدیرانی که به ارزش‌ها و ضوابط شرکت پای‌بند بوده، و با وجود مشکلات موجود، حاضر به همکاری با سندیکا هستند، بایستی دارای احساس تعهد بی‌سابقه‌ای برای آینده شرکت باشند.

مدیران این شرکت برای جدا شدن از شرکت اصلی بایستی قرارداد جدیدی با سندیکا در مورد حقوق و مزایای کارکنان می‌بستند. برای ما قاعدهٔ روشنی بود که جای این گونه مذاکرات در جلسات گفتگو نبود، ولی این هم مسلم بود که آنچه که در روند گفتگو اتفاق می‌افتاد بر روند مذاکرات تأثیر داشت. اولین پیشنهاد کارفرمایان را سندیکا رد کرد. بعد از آن یك جلسهٔ گفتگو تشکیل دادیم. این از جلساتی بود که در آن اکثریت اعضا شرکت کردند. اوضاع و احوال روحی شرکت کنندگان هیجان آمیز بود، اما کسی تقصیر و گناه را به گردن دیگری نمی‌انداخت. وضعیت روحی آن جمع را می‌توان روح جویندگی و جستجوگری توصیف کرد. همه باهم درصدد بودند آنچه را که اتفاق افتاده بود، بفهمند. به نظر من وضعیتی بسیار خارق‌العاده بود، پیشنهاد بعدی کارفرمایان را هیأت سندیکا پذیرفت.

هـ: آیا جلسهٔ هیأت مدیره و سندیکاها واقعاً جلسهٔ گفتگو بود، از نوع جلساتی که شما معمولاً بین دو تا سه ساعت در یك دور همی گفت و شنود برگزار می‌کنید؟

کرتسنر: بله آقای بیل اسحق[1] در ابتدا اشاره‌ای به نمونه‌ای متداول برخورد افراد در سازمان نمود و من خوب به یاد دارم که بیل نموداری از شکل‌های معمول و مشابه بحث و جدل، آن طور که وی در ارتباطات بین افراد در این شرکت تشخیص داده بود به نمایش

1. Bill Isaacs

در آورد و پس از آن از حضار سؤال کرد که آیا به نظر آنان نمودار وی رنگ و بویی از نوع روابط افراد در شرکت دارد یا نه؟ با طرح این سؤال معلوم شد که او نمونه و نوع نزاع و تشنج را دقیق تشخیص داده بود. یکی از شرکت کنندگان در مقام پاسخ بر آمد و گفت: «بلی، اما چگونه می توانیم تشنج زدایی کنیم؟» پس از این پرسش و پاسخ و به وسیلهٔ سؤالاتی از این قبیل، علاقه به طرح شفاف و صریح مسائل به وجود آمد و نیرو و انرژی لازم برای شروع به گفتگو توسعه یافت.

پی بردن به این نکته که کنجکاوی و صراحت دو عنصر اجتناب ناپذیر در روند گفتگو هستند برایم بسیار بااهمیت بود. هنگامی که با مددگیری از روش‌های نوین آموزشی بتوان امکان درك و تفاهم دقیق‌تر را به وجود آورد و نشان داد که نوع تفکر کنونی اکثر افراد با محدودیت‌ها و مرزهایی به طور قهری مواجه است، در واقع دریچه‌ای به روی انسان‌ها گشاده خواهد شد. آنها بوضوح در خواهند یافت که نکات و مطالب دیگری هم وجود دارد که یادگیری آنها جالب است. اما اگر کسی فردی را به گفتگو فراخواند با این طرز که «بیا و این مطلب را ببین، بدون شك برای تو مفید است.» بسیار بدیهی است که با مخالفت مخاطب مواجه خواهد شد. اما زمانی که انسان‌ها آمادگی درونی را با خود همراه بیاورند، برداشت به گونه‌ای دیگر خواهد بود. آنها باید خود به طرح سؤال برخاسته و یا با مشکلاتی برخورد نموده باشند، و یا اوضاع و شرایطی که آنان را به بن بست کشانده است، لمس کرده و در نتیجه خود به دنبال راه حل بوده باشند.

هـ: آیا روند گفتگو در درون شرکت ذوب آهن موجب تضعیف و به مخاطره افتادن مذاکرات برای فروش آن نشد؟

کرتسنر: مذاکرات بین سرمایه گذاران جدید و شرکا حدود یك سال طول کشید. در همان زمان نیز روند گفتگو بین سندیکا و هیأت مدیره جریان داشت. به وسیلهٔ گفتگو فضایی ایجاد شده بود که در آن مدیران شرکت و نمایندگان سندیکا در مورد طرز فکر و توقعات و نظر خود اطلاعات روشنی به دست آوردند، آنان توانایی و لیاقت خود را برای همکاری توسعه دادند و از ناکامی‌ها و تردیدهای خود در طول سال‌های گذشته عبرت گرفتند.

رفته رفته ارتباط و نوع برخورد مدیران و افراد سندیکا تغییر کرد و نوعی هم‌اندیشی بین آنها به وجود آمد که در آن امکان یادگیری متقابل فراهم شده بود. از نظر افراد شرکت‌کننده و اعضا، جمع آنها پوینده و سرزنده شده بود و، هم مدیران می‌توانستند و حاضر بودند از تردید خود سخن گویند و هم اعضای سندیکا مسائل خود را به طور شفاف مطرح می‌نمودند. تغییراتی که بعد از دو سال گفتگو در آن شرکت (ARMCO) به وجود آمده بود، آنچنان جدی بود که تأثیر آن در ساختار زیربنایی آن بخش قابل لمس بود.

هـ: با وجود اختلافات عمیق بین مدیران شرکت و نمایندگان سندیکا، چگونه امکان رسیدن به اتفاق نظر حاصل شد؟

کرتسنر: مدیران شرکت WWGS در سال ۱۹۹۴ هم به بزرگترین موفقیت خود دست یافتند و هم به بزرگترین بحران در طول حیات شرکت مبتلا شدند. با طرح و اعلام فروش شرکت، بسیاری از اعضا پولی از شرکت گرفتند و از آن بیرون رفتند و بسیاری دیگر از اعضا هم خود را در معرض خطر اخراج از شرکت می‌دیدند.

درهمان زمان مذاکراتی درمورد عقد قرار جدید با سندیکا انجام می‌گرفت. این بار انتخاب نمایندگان جدید سندیکا برای این شرکت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود. زیرا که بانک‌ها اعلام کرده بودند بدون قرارداد جدید با سندیکا با فروش و یا انتقال این بخش از شرکت موافقت نخواهند کرد. هیأت مدیره تحت فشار زیادی قرار داشت، بخصوص وقتی که سندیکا اولین طرح پیشنهادی قرارداد را به دلیل در نظر گرفتن افزایش مزد کارمندان رد کرده بود.

چگونگی شرکت دادن افراد غیرعضو در روند گفتگوهای شرکت

کار مشکلی به نظر می‌رسید. دشواری این کار بیشتر در ارتباط با اعضای سندیکا بود. در بین آنان عدم اعتماد و نگرانی حاکم بود. از اینکه احتمالاً قدرت خود را از دست بدهند، نگران بودند. نمونهٔ این نگرانی‌ها بیرون کردن چند نفر از عضویت سندیکا بود. این اعضا همان کسانی بودند که در عین آنکه جزو گروه مذاکره کننده بودند، در جلسات گفتگو هم شرکت می‌کردند. با نگاه به گذشته می‌توان نتیجه گرفت، بهتر می‌بود که از قبل در فکر استراتژی لازم برای انتقال جریان گفتگوهای درون گروهی به خارج از گروه می‌بودیم.

در حین این مشکلات گروه کوچکی متشکل از رؤسای قدیمی سندیکا و هیأت مدیرهٔ شرکت به وجود آمد. این گردهمایی خارج از چارچوب مذاکرات رسمی و در مورد قرارداد بود و یکی از جلسات گروه گفتگو را که حدود یك سال از تشکیل آن می گذشت به این موضوع اختصاص دادند. بسیاری از افراد شك داشتند که آیا این جلسه تشکیل خواهد شد یا نه. مخالفت‌ها در هر دو طرف زیاد بود و در بین افراد این زمزمه به گوش می‌رسید که ممکن است جلسه را بایکوت کنند. اما اکثریت افراد دو طرف در جلسه حاضر شدند. تا آن وقت در این نوع ملاقات‌ها چنین موقعیتی پیش نیامده بود. زمینه‌ای به وجود آمد که در آن پیش‌فرض‌های حاضران در مورد نوع برخورد و رفتار طرف مقابل به آزمایش درآید که آیا تفاهم امکان دارد یا نه.

نوع صحبت کردن در این جلسه غیر از روال معمول بود. هر دو طرف بدون زدن اتهام و مقصر دانستن طرف دیگر سعی کردند یکدیگر را در مورد آنچه که اتفاق افتاده است بهتر بفهمند. آنها علت نارضایتی‌های غیر منتظره را جستجو می کردند و می‌پرسیدند، چرا آدم‌ها در شرکتها این حد عصبانی و تحریك‌پذیر هستند. چه چیز مانع می‌شود که آنها نمی توانند به این نکته واقف شوند که مشکل مربوط به مسائل فراگیرتری است؟ چرا تا به حال این وابستگی متقابل را که در آن اسیر هستیم، متوجه نشده بوده‌ایم؟ در حالی که آن دسته از افراد سندیکا که خارج از گروه گفتگو بودند همهٔ تقصیرها را متوجه مدیران می‌دانستند، نمایندگان سندیکای حاضر در گروه بیاناتی اینچنین داشتند: «مشکلات بسیار پیچیده است و کسی را نمی توان مورد مؤاخذه قرار داد». در مورد تناقصات هم، تأمل و تفکر می کردند: نیرویی که یك گروه کوچك می تواند داشته باشد، و همچنین مرزهای توانایی آن - بخصوص وقتی که دروغ و سوءاستفادهٔ چهل ساله را به یاد آورد - محدود می‌باشد.

مدیران و اعضای سندیکا مشترکاً و با صراحت به توضیح و بیان بعضی از توقعات و تصورات پیچیده‌ای که نسبت به یکدیگر داشتند پرداختند و حتی این احتمال را بررسی کردند که شاید بعضی‌ها واقعاً میل دارند که شرکت تعطیل شود و مذاکرات با شکست مواجه گردد.

مدیران در مورد نگرانی و تردید خود که آیا اصلاً موقعیت دیگری برای فروش این

بخش پیدا خواهند کرد یا نه، به تفصیل صحبت کردند: آنها نه تنها نگران آیندهٔ خود بودند، بلکه به طور کلی نگران وضع شرکت نیز بودند. آن‌ها از جمله در این مورد صحبت می‌کردند که شرکت ما را تهدید به بستن شعبه و یا فروش و تقسیم آن به بخش‌های کوچك‌تر نموده است. آنها سعی نمودند، نکاتی را جمع‌آوری کنند که در برابر آگاهی جمعی به صورت گرهٔ کور و نقطهٔ تاریك در آمده بود، مثل این تصور افراطی و افسانه‌ای که شاید بعضی از افراد خواستار بستن کل کارخانه به عنوان انتقام در برابر ظلم‌های چهل سال گذشته بودند.

هـ: آیا گفتگو یك تمرین تفننی است یا یك تجربهٔ پرزحمت؟

کرتسنر: بلی، کارگران ذوب آهن به دلایل تجربهٔ شغلی خود می‌دانستند، که تا چه حد وجود یك محمل و ظرف خوب مهم است. آنها با چدن و مذاب سروکار داشتند. بخوبی لمس کرده بودند در ظرفی که چدن مذاب در آن است، نبایستی سوراخی و یا درزی وجود داشته باشد. می‌بایستی محکم و مقاوم بوده و درجات حرارت بسیار بالا را تحمل کند.

با گروه، «تمرین ـ ستون چپ»[1] را نیز انجام دادیم و «نردبان نتیجه‌گیری»[2] را نیز به کار گرفتیم. کارگران ذوب آهن بعداً از روی ذوق و حق شناسی یك نردبان واقعی را با جوشکاری قطعاتی از چدن درست کردند و به هیأت مدیره هدیه کردند.

این اقدامات مثالی بود از روش حل مسائل و مشکلات از طریق گفتگو و در شرایطی که فشار شدید از هر جهت بر شرکت وارد می‌شد. یعنی با وجود فشار سیاسی بر شرکت و تحریکات احساسی، باز هم گفتگو بهترین روش قابل اجرا بود. بعد از یك سال روشن شد که در این برنامه روش گفتگو را به عنوان یك طرح آزمایشی به کار برده‌اند و هدف از آن اطلاع از کارآیی، ارزش و امکانات گفتگو بوده است و اینکه آیا این اقدام تأثیر مطلوب و مستقیم داشته است که در آینده هم بتوان از آن استفاده کرد یا نه.

---

۱ و ۲. همین کتاب، بخش ضمیمه.

هـ: چه نتایجی به دست آمد؟

کرتسنر: اعضای سندیکا در رأی گیری بعدی قرارداد جدید را قبول کردند و شرکت با تغییر نام به صورت یك واحد و مستقل در آمد. البته نمی توان ادعا کرد که این گفتگو صددرصد موفق بوده است، زیرا که هنوز چالش هایی بین هیأت مدیره و اعضای سندیکا وجود دارد.

هـ: آیا بدین دلیل که گفتگو به اندازهٔ کافی جانیفتاده است؟

کرتسنر: بعضی از اعضای مهم سندیکا و همچنین رئیس آن را اکثریت اعضای دیگر سندیکا از کار بر کنار کردند، زیرا نگران آن شده بودند که مدیریت سندیکا با هیأت مدیره خیلی به هم نزدیك شوند.

اعضای دیگر سندیکا که در گفتگو شرکت نکرده و طرز تفکر جدید در سازمان را تعقیب نکرده بودند در برابر همان مشکلاتی قرار داشتند که گروه گفتگو کننده، قبل از گفتگو، با آن مواجه بود.

هـ: آیا همه را از کار بر کنار کردند؟

کرتسنر: بله همهٔ اعضای سندیکا که در گفتگو شرکت داشتند از کار بر کنار شدند و افراد جدید حاضر به شرکت در جلسات گفتگو نبودند. آنچه که از این جریان آموختیم این بود که بایستی عواقب گفتگو با یك گروه کوچك که اعضای آن را تعداد کمی از افراد کل سازمان تشکیل می دهند، درنظر بگیریم. در سازمان های بزرگ بایستی حتی المقدور تماس ها و ارتباطات زیادی از طرف گروه گفتگو کننده با سایر جناح های مختلف سازمان که خارج از گروه گفتگو قرار دارند، ایجاد نمود.

نظر من با توجه به کار مشورتی ام در شرکت ها بر آن است که الزاماً نیازی به شرکت کلیهٔ افراد سازمان در پروژهٔ گفتگو نیست. البته می توان گروه های متعدد ولی کوچك تری تشکیل داد و هر چند یك بار جلسات بزرگ تری از همان گروه ها ترتیب داد، تا دربارهٔ تجربیات خود گزارش دهند. مثلاً می توانند گزارش دهند، چه آموخته اند و جمع بزرگ را دعوت به شنیدن سؤالات، نگرانی ها و تردیدهای خود بنمایند. به این طریق امکان تبادل تجارب و اطلاعات جدید به وجود می آید و آن تجارب در اختیار روند گفتگو قرار می گیرد.

تجربهٔ مهم دیگر من آن بود که گفتگو فقط یکی از استراتژی‌های ممکن برای کار در یك شرکت است. بهتر آن است که گفتگو با فعالیت‌های دیگری تکمیل شود، که در آنها موضوعات خاصی بررسی گردد تا افراد بیشتری بدان جذب شوند و به گفتگو اعتماد کنند.

هـ: همکاری با مدیران جدید سندیکا چگونه بود؟

کرتسنر: جلسات گفتگو با آنها صورت نگرفت. اما از آنجایی که هیأت مدیرهٔ شرکت، حدود یك سال در جلسات گفتگو شرکت کرده بودند، رؤس مذاکره و صحبت با مدیران جدید سندیکا به طور کلی با گذشته فرق داشت. با وجودی که چالش‌های زیادی به‌وجود آمد و موضوعات مشکل و پیچیده‌ای مورد بررسی قرار می‌گرفت، اما نمایندگان هیأت مدیره به دلیل تجربیاتی که در گفتگو کسب کرده بودند به طرز جدیدی به بررسی موضوعات می‌پرداختند. آنها این توانایی لازم را به دست آورده بودند که به جای آنکه علیه یکدیگر باشند، با یکدیگر کار کنند.

تغییر مدیریت

از پایگاه نظامی تا اصلاحات و رفرم در نظام دانشگاهی ـ گفتگو در سازمان بهداشت و دانشگاه ـ

گفتگویی با میشل ساندرز[1] در فلتون[2]

میشل ساندرز در حوزهٔ توسعهٔ و رشد سازمان‌ها و به عنوان راهنما و مددکار گفتگو در پروژه‌های شرکت‌های خصوصی و دولتی شهر بوستن فعالیت دارد. در برنامه‌های تحقیقی پروژهٔ MIT، برنامهٔ گفتگو در امور بهداشتی منطقه کولورادو[3] به عهدهٔ اوست.

ساندرز ابتدا به شغل دبیری در مدارس عالی مشغول بود. سپس به عنوان روان‌شناس به درمان بیماران روانی مشغول شد. در اثر تجربیاتی که با شاگردان و بیماران خود کسب کرد، به بررسی و مطالعهٔ اصول آموزش و پرورش علاقه‌مند شد.

ساندرز تبدیل و تغییر شکل یکی از بزرگترین پایگاه‌های نظامی آمریکا در پاسیفیك

1. Michell Saunders
2. Felton
3. Colorado

به یك دانشگاه جدید را عهده دار شد. در جریان این کار، او مسائل مربوط به چگونگی فهم و برداشت انسان از یادگیری را تعقیب می‌نمود.

هارتکه مایر: شما در پروژه‌های زیادی روش گفتگو را به کار می‌برید. چه چیز شما را به مسیر گفتگو و پی گیری رشد و توسعهٔ سازمان‌ها کشاند؟

ساندرز: تجربیات مختلفی روی هم جمع می‌شوند، آرزوها و برداشت‌ها هم در این راه مؤثرند. از یك طرف متوجه شدم که خودم به وسیلهٔ گفتگو و دسترسی به هوش جمعی خیلی بهتر می‌آموزم و از طرف دیگر در جمع گفتگو کننده امکان تجربه‌ای هست که از نظر کیفی بیشتر از تفکر فردی است. این تجربه را می‌توان با مفهوم «میدان» نام‌گذاری کرد. اگر به نظریهٔ «میدان» از دید کویت‌لوین[1] توجه کنیم، هر انسانی در میدانی از نیروهای روانی قرار دارد. رفتار انسان، سیر و روند زندگی و یادگیری او، همه محصول نیروهای مؤثر و وقایعی است که به طور متقابل با یکدیگر مربوط هستند.

و این به آن معناست که انسان در صورت آگاهی نسبت به «میدان» در یادگیری، در رشد خودو در تغییراتی که اتفاق می‌افتد، سهم دارد. برای ورود به این میدان بهترین راه گفتگوست، که به وسیلهٔ آن عده‌ای به طور مشترك همهٔ حواس و توجه خود را معطوف به کیفیت این میدان کنند. افراد به طور انفرادی و یا خانواده‌هایی به تنهائی و بدون گفتگوی گروهی امکان دسترسی به حوزه‌ای که دارای نیروی کافی برای تغییر و تحول عادت‌های ذهنی آنها باشد، ندارند. آمادگی کنار آمدن با وقایع غیرمنتظره و خارج از محاسبات نیز بایستی در تنظیم برنامهٔ زندگی و در انتخاب مسیر زندگی مورد توجه قرار گیرد. باید همیشه سعی کرد، یك قدم جلوتر از مسائل غیرقابل پیش‌بینی زندگی بود. در گفتگو فضایی ایجاد می‌شود که غنی‌تر و پرقدرت‌تر از آن است که یك فرد بتواند به تنهایی برای خود و یا یکی دو دوست خود خلق نماید. فضا و میدان گفتگو دارای آنچنان قدرتی است که انسان را در راه رشد و توسعهٔ ارزش‌هایی که فراتر از عادات هستند یاری می‌رساند.

1. K. Lewin

هـ: چه چیز در مسیر تحصیلی شما در ایجاد نوع نگرش‌تان نسبت به آموزش و نوع فعالیت‌تان مؤثر بوده است.

ساندرز: وقتی که به شغل اول خود، روان‌پزشکی فکر می‌کنم. به یاد می‌آورم که در آن هنگام «معلمی» داشتم و از او بسیار آموختم. این «معلم» یك بیمار شیزوفرن[1] بود. مدت زیادی با چنین بیمارانی کار می‌کردم. در پروژه‌ای به بررسی این مسأله پرداختیم که چه می‌شود اگر پیش‌فرض‌های سازمان بهداشت را در مورد بیماران از اساس مورد سؤال قرار دهیم. چه می‌شود اگر بیماران روانی را از بیمارستان، که آنها را بیشتر بیمار می‌کند، خارج کرده و در محیطی بیاوریم که افراد سالم دوروبرشان باشند؟

در این پروژه به مدت چهار سال با بیماران روانی کار کردم. بخصوص با یك بیمار بیشتر وعمیق‌تر کار کردم، چه، او علاوه بر آنکه از نظر روانی بیمار بود، خطرناك هم بود و چند نفر از کسانی را که قصد معالجهٔ وی را داشتند، به سختی کتك زده بود. من تنها کسی بودم که مورد هجوم او قرار نگرفت.

آنچه که از این انسان‌ها آموختم، آن بود که نوع دیگری غیر از طریق معمول برای درك واقعیات وجود دارد. این بیماران هم زندگی می‌کردند، ولی مشروح دیگری از واقعیات تعریف می‌کردند. شرح و بیان این داستان‌ها با آنچه که فرهنگ حاکم تعریف می‌کند، فرق داشت.

این کار دریچه‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای را به رویم باز کرد ـ بیماران از من انتظار داشتند، نوع نگرش صحیح، نوع نگرش فرهنگ حاکم را به آنها بیاموزم. من هم با آنان یك معامله انجام دادم: آنها می‌بایستی به من نشان دهند، چگونه جهان را می‌بینند، تا من هم به آنها چگونگی رفتار و عمل متناسب درزندگی را بیاموزم تا کمتر رنج ببرند. به آنها نشان دادم رفتارشان با انسان‌های دیگر چگونه باید باشد و آنها برای من وضع و دنیای خود را توصیف می‌کردند. و با این ترتیب من در این برخوردها دانش‌آموز بودم.

1. Shisophrene

هـ: پروژهٔ سازمان بهداشت که شما در آن شرکت داشتید چگونه به وجود آمد؟

ساندرز: در تابستان سال ۱۹۹۲ مدیر بیمارستان سنت‌ماری در کولورادو (CEO) و رئیس هیأت مجریه آن در کنفرانسی دربارهٔ موضوع «سازمان‌های یادگیرنده»، در نیوهمشایر[1]، شرکت کردند. در آنجا آن دونفر، که هردو ازمدیران اجرایی محل کار خود بودند برای اولین بار مطالبی درمورد گفتگو شنیدند و به نظر آنها رسید که چنین روشی می‌تواند تلاش آنان را برای بهتر کردن فرهنگ گفتگو در بیمارستان هموار نماید. آنان پیشنهاد کردند بیمارستان سنت‌ماری برای اجرای پروژهٔ دیالوگ MIT انتخاب شود.

بعد ازمدتی صحبت، بخش اداری بیمارستان حاضر به حمایت ازاین پروژه شد. به این ترتیب یك پروژهٔ آزمایشی شش ماهه آغاز شد که در آن بخش‌های مهم شورای ناحیه نیز شرکت داشتند. ولی بیمارستان سنت‌ماری نقش مدیریت داشت. در نوامبر ۱۹۹۲ یك گروه چهل نفری ازمدیران که در ادارهٔ بهداشت آن منطقه فعالیت داشتند، دور هم جمع شدند، تا مشترکاً گفتگو را بیاموزند. حدود ۲۵ الی ۳۰ نفر از آنها در جلسات ماهانهٔ گفتگو از نوامبر ۹۲ تا ماه مه ۹۳ مرتباً شرکت می‌کردند.

علاوه بر این گروهی متشکل از دوازده نفر نیز تشکیل شد: سازمان‌های مربوطه این افراد را، به‌عنوان «تیم آموزشی» انتخاب کرده بودند و بنابر آن بود که گفتگوی بین آنها جمعی را تشکیل دهد که به‌طور مستمر روند گفتگو را تحت نظر داشته باشد و فرضیات و انتظارات گروه را آزمایش کرده، کار مشترك آنها را تعیین نماید. یکی از وظایف تیم آموزشی، تربیت راهنماهای محلی به منظور پیشبرد گفتگو به‌عنوان عنصر سازمان‌های یادگیرنده بود. و همچنین ترتیب ملاقات‌های خاص برای هیأت اجرایی بیمارستان از وظایف دیگر آنان بود، تا به کمك گفتگو با منازعاتی که ارتباط بین سازمان‌ها را به تلاشی تهدید می‌کرد، مقابله شود.

بعد از آنکه دوران شش ماههٔ آزمایش گفتگو سپری گشت، آن افراد درخواست کردند، جلسات گفتگو را ادامه دهند. دومین مرحله ازاکتبر ۹۳ شروع شد و تا بهار سال ۱۹۹۴ ادامه یافت و شامل جلسات ماهانهٔ تیم آموزشی نیز می‌شد. این بار

1. New Hamshire

شرکت کنندگان، نسبت به دورهٔ قبل از حوزه‌های بیشتری از سازمان بهداشت بودند، مانند اتحادیهٔ پزشکان غیروابسته، نهادهای بهداشتی غیرکلاسیک[1] و نمایندگان فرمانداری‌ها. در جلسات گفتگو، نمایندهٔ پزشکان، پرستارها، آزمایشگاهیان، اعضای بیمه‌های درمانی و اعضای شورای محلی شرکت داشتند. این گروه نمونهٔ کوچکی از سیستم بهداشت بود. در حین جلسات گفتگو اعضای گروه از یکدیگر سؤالاتی درمورد پیش‌فرض‌ها تصورات و علایق اساسی خود طرح می‌نمودند. به نظر می‌رسید جهت گیریهای ذهنی آنها از عوامل مهم وضع نابسامان سیستم بهداشتی باشند. یك دکتر بزرگسال عضو جلسه می گفت، از نوع صحبت کردن افراد جلسه با یکدیگر و از نوعی که در مورد افراد بیمار سخن گفته می‌شود، خوشش نیامده است. در جلسهٔ دیگری اعضا در مورد فشار و احساس مسئولیتی که بر روی دوش آنان قرار دارد؛ یعنی هنگام به عهده گرفتن مسئولیت برای مبارزه با هرگونه بیماری در یك جامعه، با هم سخن گفتند.

در این جلسات کم کم گروه به خود اجازه داد در مورد موضوعات ممنوعه سخن بگوید و نشان داده شد که خیلی از یأس‌ها و ناامیدی‌ها به دلیل موانعی است که بر سر راه سیستم بهداشت قرار دارد. عدم همکاری و نقص در هماهنگی منجر به تك‌روی و رقابت شده است، که کاری بی‌فایده بوده و بسیار گران تمام می شود.

تجارب و دست‌آوردهای این پروژه توسط اعضای آن و فرمانداری‌ها به مناطق دیگر منتقل شد و همچنین در اختیار دیگر پروژه‌های سیستم بهداشتی آمریکا قرار گرفت. به این ترتیب، هیأت مجریهٔ بیمارستان سنت‌ماری که بزرگترین بیمارستان آن منطقه است، رئیس گروه شورای ملی نیز می‌باشد که فرماندهان پنجاه ایالت آمریکا عضو آن هستند و کارشان پیشبرد اصلاحات در سازمان بهداشت آن کشور است.

هـ: آیا شما در پی تبدیل کردن یك پایگاه نظامی به یك مدرسهٔ عالی هستید؟

ساندرز: در پایگاه نظامی مونتری[2] تلاش می کنیم نوع جدیدی از آموختن را یافته،

1. Alternative
2. Monterey

به اجرا در آوریم. در آنجا مدت‌ها یك ارتش بزرگ مستقر بود. هدف آن است که چیزی را که تا به حال وقت زیاد، پول و انرژی‌های انسانی زیادی را برای اهداف نظامی به خود اختصاص داده بوده است، متحول سازیم و برای اهداف غیر نظامی به کار بندیم. یکی به دلیل آنکه این پایگاه‌های نظامی برای دولت گران تمام می‌شود و دیگر آنکه دولت می‌داند که چنین تحولی، تغییرات مهمی برای منطقه به همراه دارد. و در صورت انحلال کامل آن مشکلاتی برای مناطقی که از نظر اقتصادی به آن وابسته بودند به بار خواهد آورد.

هر دو هفته یك بار همه برای چند ساعت دور هم جمع می‌شوند. در کنار آن جلسات متعددی در گروه‌های کوچك تشکیل می‌شود. من اکثراً با تیم مدیران اجرایی کار می‌کنم.

متدکار ما در اینجا هنوز پیش در آمد گفتگوست، شاید تا دو سال دیگر در این آمادگی آن قدر پیش رفته باشیم که بتوانیم در تمام خطوط، به طور مستمر، به وسیلهٔ گفتگو و دربارهٔ گفتگو کار کنیم.

تصور من این است که اگر در ابتدای این کار پیشنهاد می‌کردم: «کسانی که مایل به همکاری با من هستند، به فرم یك دایره دوره هم بنشینید!» پیشنهادم پذیرفته نمی‌شد.

هـ: در این تغییر و تحول از شما به عنوان راهنما دعوت شده است؛ آیا می‌توانید برای چگونگی فهم و ترتیب صحبت‌ها هم نقشی قائل شوید؟

ساندرز: بله و فعلاً می‌بینیم که هرچه اعضای بیشتری به گفتگو روی آورده‌اند، بیشتر متوجه شده‌اند که برای یك اصلاح رادیکال و زیربنایی نیاز به زمان، مکان و فضای مناسب برای بررسی و جمع آوری اطلاعات درمورد مسائل محوری و عمیق و پروراندن آنها وجود دارد. فکر می‌کنم بسیاری از انسان‌ها میل دارند، سؤالات جدیدی طرح کنند و دیدگاه‌های تازه‌ای به دست آورند. وقتی که با دقت به علایق انسان‌ها و آنچه که آنها را واقعاً به حرکت درمی‌آورد توجه کنیم، می‌بینیم که میل آنها تنها رسیدن به پول نیست.

در برنامهٔ کار و تلاش‌های خود سعی می‌کنم، این ارزش‌های نهفته و عمیق درونی در انسان را بهتر بشناسم و در روند زندگی روزانه افراد امکانات تحقق بخشیدن به آنها را

فراهم سازم. البته تصور من آن است که ارزش‌های عمیقی در درون انسان وجود دارد و این امیدی است که به من نیرو می‌دهد.

دیدگاه‌هایی برای کار به‌وسیلهٔ گفتگو

مصاحبه‌ای با لیندا الینور[1] و گلنا ژرارد[2] «گروه گفتگوی، لاگونا، بیچ کالیفرنیا»

گلنا ژرارد کارشناس ارتباطات است و تخصص وی آموزش گروهی است. چگونگی مدیریت در روند تولید محصولات مدرن موضوع تحقیق و بررسی اوست. بعد از تحصیل شیمی و تکنیك قالب‌گیری، از طرف دولت مأمور تدوین برنامهٔ درسی برای دبیرستان‌ها شد؛ سپس در یك شرکت محصولات شیمیایی، در قسمت مدیریت محصولات و بازاریابی برای آنها کار کرد. مسائل و مشکلاتی که در آن شرکت در روابط بین افراد وجود داشت باعث شد که به رشتهٔ ارتباطات روی آورد و به بررسی و نظریه‌هایی از توماس گوردن[3] تا دیوید بوهم و پترزنگه مشغول شود.

لیندا الینور مشاور امور سازمان است، حوزهٔ اصلی کار وی ایجاد و توسعهٔ جمعیت‌هایی است که لیاقت و استعداد کار داشته باشند. او بعد از تحصیلات دانشگاهی به مدت ده سال به عنوان مدیر بخش تولید در حوزهٔ صنعت کار می‌کرد. مشکلات تفاهم بین مهندسان و قسمت‌های بازاریابی وی را علاقه‌مند به مسأله آموزش در سازمان‌ها کرد. به عنوان راهنمای مدیران نیز فعالیت داشته و همکار «مرکز مدیریت خلاق»[4] در هیل کالیفرنیا بوده است.

ژرارد و الینور هر دو از پیشگامان پروژهٔ گفتگو هستند و نقش مهمی در توسعه و به کارگیری آن دارند، آنان در یکی از شهرهای کالیفرنیا «گروه گفتگو» را به وجود آورده‌اند و همچنین سمینارهایی برای معرفی گفتگو تشکیل می‌دهند و به علاوه طریقهٔ گفتگو در سازمان‌ها را معرفی می‌کنند.

---

1. L. Ellinor
2. G. Gerard
3. Th. Gordon
4. Center for Creative Leadershipo

هـ: چه شد که به گفتگو روی آوردید؟

الینور: حدود هشت سال است که در سطوح مختلف سازمان‌ها با مدیران و مجریان آنها همکاری می کنم. و از این رهگذر متوجه شده‌ام که اکثر مشکلات موجود در سازمان‌ها به دلیل ارتباط غیر صحیح بین اعضای آنهاست.

دردسرها نه به دلیل نواقص فنی بلکه به دلیل نقص مدیریت در راهنمایی کارکنانی است که یا رشد کافی ندارند و یا مورد توجه کافی قرار نگرفته‌اند. مسأله مهم و تعیین کننده به نظر من این بود که به عنوان راهنما تا چه حد می توان مدیران را در تصحیح توانایی‌ها و لیاقت‌های خود مدد رساند. چه حتی اگر مدیران به لزوم تشکیل جلسات گفتگو برای بهبود وضع ارتباط بین کارکنان پی می‌بردند، باز هم به این معنی نبود که مسائل را بتوان در یك جلسه سه روزه و تشکیل کارگاه سه روزه به طور اساسی برطرف نمود.

گفتگو از آن جهت که امکان ارتباط بهتر بین اشخاص را فراهم می‌سازد، زمینهٔ تمرین خوبی برای تحکیم روند گروه است. در فرهنگ ما فردگرایی حاکم است، به طوری که حوزه‌ها و میدان‌هایی که بتوان در آنها میزان توانایی‌های گروهی خود را بالا برد و از دیدگاه محدود خود خارج شد، کمتر وجود دارند.

در فرهنگ آمریکایی معمولاً افراد به هنگام انجام کاری از خود سؤال می کنند: این کار برای من چه نفعی دارد؟ و یا اگر کمی فراتر بروند، سؤال می‌شود: خانواده من و یا شرکت ما چه نفعی از این کار می‌برد؟ به نظر من گفتگو میدان تمرین مهمی برای همکاری و همدلی است.

هـ: خانم ژرارد! چه شد که شما گفتگو را به عنوان یك روش انتخاب کردید؟

گلنا: من علاقهٔ زیادی به ارتباط و دوستی با مردم دارم. حتی وقتی به کارهای گذشتهٔ خود فکر می کنم و آن دوران را به یاد می آورم، متوجه می‌شوم که همیشه این سؤال برایم مطرح بوده است: رفتار ما با یکدیگر چگونه است؟ چگونه باهم سخن می گوییم؟ چگونه می توان حرف یکدیگر را شنید؟ این ایده که رفتار صادقانه روابط بین انسان‌ها را بهتر می کند، به نظر پیش پا افتاده می آید، اما وقتی دقیق‌تر نگاه کنیم، می‌بینیم که چه انرژی‌هایی

صرف رفتار غیر صادقانه، کلک و ظاهرسازی می‌شود و علت آن هم بی‌اعتمادی نسبت به یکدیگر است. همیشه در پی جواب دادن به این سؤال بودم که چگونه می‌توان روابطی را به‌وجود آورد که در آن انسان‌ها در برنامه‌ها همکاری‌های خود اعتماد بیشتری به یکدیگر داشته باشند؟

هـ: با به کارگیری روش گفتگو چه تجاربی در روند گروه به دست آوردید؟

ژرارد: چنانچه گروهی به مدت چند روز به گفتگو بپردازد. شهود و معرفت حاصل از این نوع کار جمعی موجد نوعی انرژی جمعی و خلاقیت در گروه خواهد شد. اگر این انرژی را مورد توجه و دقت قرار دهیم درخواهیم یافت که هم صراحت و سعهٔ صدر به‌وجود می‌آورد و هم زمینه‌های لازم و مایه‌های اساسی را برای تغییر و تحول افکار و آراء فراهم می‌سازد. این انرژی پدید آمده می‌تواند علاوه بر تأثیر بر حوزهٔ گروهی یادشده در مقیاس جهانی نیز مؤثر افتد.

کارها و تحقیقات دیوید بوهم را شگفت‌انگیز می‌یافتم و تحت تأثیر آنها از خود سؤال می‌کردم: چگونه و با چه هدفی کار می‌کنی؟ روند ارتباط بین انسان‌ها چگونه باشد تا صداقت در گفتار پدید آید و امکان طرح سؤالاتی که دغدغهٔ خاطر را فراهم کرده‌اند، به‌وجود آید؟ تنها در صورتی که کردار و گفتار در فعالیت‌های مشخص زندگی صادقانه و صریح باشد، جزئی از ذات انسان محسوب می‌شود. تنها در صورتی فرد متوجه نقش سازندهٔ خود در محیط اطراف خود می‌شود که اهمیت و نتیجهٔ مشخصی از فعالیت خود دیده باشد. سعی می‌کردم در هر جا که ممکن است اصل گفتگو را آزمایش کنم. برای مثال دوستی داشتم که آموزگار دبیرستان بود؛ در کلاس وی گفتگو را معرفی کرده و تمرین کردیم.

در همان زمان، تمرین گفتگو را با خانم‌ها آغاز کردم که بعضاً در گروه‌های مختص زن‌ها و قسمت دیگر در گروهی مختلط از زن و مرد بود.

سؤال اساسی این بود: ما به عنوان زن کیستیم؟ زیرا اگر زن‌ها زمینه‌های مخصوص و راه رشد مخصوص به خود را بهتر بشناسند، می‌توانند یار و رفیق واقعی مردان گردند. سؤالات دیگری که مطرح بود عبارتند از: جهان را چگونه می‌بینیم؟ برداشت‌مان از خود و

از محیط چگونه است؟ تصورات و اصول فکری انسان چگونه بر نوع برخورد و ارتباط متقابل او تأثیر می گذارد؟

در همان زمان‌ها لیندا را ملاقات کردم و متوجه شدیم که هر دو به روند دیالوگ علاقه داریم ودر صدد بهتر فهمیدن و اجرای آن هستیم؛ فقط از خود سؤال می کردیم، چگونه و از چه طریق می توانیم راه گفتگوی واقعی را در برابر افراد باز کنیم.

هـ: آیا برای تربیت آموزشگاه‌ها، گفتگو می تواند نقشی داشته باشد؟

ژرارد: بسیاری از متفکران بر این عقیده‌اند که گفتگو نقش مؤثری برای تربیت دارد. البته در سیستم‌های آموزشی آمادگی لازم برای به کارگیری آن وجود ندارد، یعنی آموزگاران و سیستم اداری آموزشگاه‌ها آمادگی اجرای گفتگو را ندارند. متأسفانه هرجا که نیاز بیشتری به گفتگو مشاهده می‌شود، امکان تحقق آن ضعیف‌تر به نظر می‌رسد. در بین پروفسورها هم حسادت و رقابت وجود دارد. اگر کسی در روند گفتگو خود را داناتر از همه بداند، روند گفتگو را نابود کرده است. کسی که در گفتگو شرکت می کند بایستی در موضع محقق و دانش‌آموز باشد.

پروفسورها در دانشگاه‌ها معمولاً در مقام کسی که صاحب علم است حضور می‌یابند و کمتر در پی پژوهش و سؤال هستند.

اینچنین افرادی که فکر می کنند همه چیز را می‌دانند و بهترین جواب را برای سؤالات آماده کرده‌اند، تنها در بین دانشگاهیان نیستند، بلکه در کلیسا و در بین طرفداران مذاهب مختلف نیز یافت می‌شوند. گفتگو در فرهنگی که در آن رقابت و دیدگاه‌های فردگرایانه فراوان است، بسیار ضروری است.

برای رسیدن به جایی که نظریهٔ گفتگو در سطوح مختلف جامعه مؤثر باشد، زمان زیادی لازم است؛ روند آن شبیه به روند تکامل[1] است.

هـ: آیا خود شما تجربه کرده‌اید که در اثر اجرای گفتگو، فرضیات و یا تصوراتتان تغییر کند؟

---

1. Evolution

ژرارد: بسیاری از افراد که برای تمرین گفتگو در جلسات شرکت می کنند، فکر می کنند به وسیلهٔ این کار ابزاری برای برطرف کردن مشکلات ارتباطات خود به دست می‌آورند. بعد از شرکت در تمرین گفتگو می‌فهمند که عامل اصلی بیشتر بر سر موضع گیری در زندگی آنها بوده است و نه یك تکنیك و دستورالعمل ساده، مثل اینکه چگونه باید به هنگام تعمیر ماشین یك آچار در دست بگیرند.

با چنین نگرشی و با چنین برداشتی واقعاً تحولی در انسان‌ها به وجود می‌آید. انسان نمی‌تواند جدای از دیگران در تمرین گفتگو شرکت کند. بله من فکر می کنم، به وجود آمدن فرهنگ دقت و توجه نتیجهٔ مهم گفتگوست. با توجه به چنین نتایجی می توان گفت که خاصیت شفابخشی گفتگو یکی از آثار جنبی آن است. رشد شخصی و کشف لیاقت‌ها نیز در سیر گفتگو امکان‌پذیر است. در گفتگو مانند عبادات، مراقبه و تمرکز، تلاش براساس تغییر عکس‌العمل‌های سریع است. هرگاه کسی بخواهد فوراً به مسأله‌ای پاسخ دهد، بدون تردید روند احساسات در آن مؤثر خواهد بود. برای تغییرات واقعی نیاز به زمان هست. اگر خواهان کیفیت‌های جدید، سؤالات ژرف و بصیرت باشیم، بایستی در ابتدا به نفس کشیدن خود دقت کنیم. در مرحلهٔ بعد از آن امکان تماس با ابعاد ژرف خویشتن خویش انسان که در روزمرگی‌های پرمشغله تقریباً غیرقابل دسترس شده‌اند، به وجود می‌آید. کسانی که دارای تجربه در گفتگو، تمرکز و مراقبه هستند، متوجه می‌شوند که بهتر می‌توانند آنچه را که می‌خواهند، ارائه دهند. آنها به دلیل آنکه به این ابعاد ژرف دست یافته‌اند کمتر در دام عکس‌العمل‌های سطحی، تخدیر شدن در مال و ثروت و دیگر اعمال تسلی‌بخش و مسکّن می‌افتند.

هـ: سؤال مهمی که این جا مطرح است، آن است که گفتگو درمورد چه چیز باشد.

الینور: معمولاً در ابتدا موضوعاتی مطرح می‌شوند. ولی بیشتر چارچوب تفکری که عامل ایجاد این سؤال در ذهن است مورد بررسی قرار می گیرد، وقتی که گروهی به نمونه‌ها و الگوهای فکری خود دسترسی پیدا کنند در واقع کلیدی برای شکوفایی هوش جمعی خود به دست آورده‌اند؛ برخلاف جمع‌های معمولی که به طور روزمره وجود دارد و

دارای سطح هوش پایینی است، همهٔ موارد زندگی، مادهٔ قابل استفاده‌ای برای گفتگوست. بایستی دید کجا و کدام موضوع دارای جذبه و انرژی است و چگونه می‌توان آن را حفظ کرد. دسترسی به ذهنیاتی که تعیین کنندهٔ نوع اعمال و رفتارند، مهم است. لازمهٔ این بررسی دقت کافی و اتخاذ موضع تحقیق و جویندگی است.

فصل ۱۰

گفتگو و سیاست

نظریات ابتکاری برای تأمین نیازهای جامعهٔ آینده

به هنگام بررسی اصل گفتگو سؤالاتی در مورد تأثیر آن و امکان تحقق بخشیدن به آن، ذهن ما را به خود مشغول می‌داشت؛ سؤالاتی که یا خود مطرح می کردیم ویا از جانب منتقدان طرح می‌شد. آیا گفتگو به عنوان روش «با هم فکر کردن» می تواند تأثیر اجتماعی هم داشته باشد؟ نظریهٔ گفتگو چه نقشی برای جامعه و سیاست دارد؟ آیا گفتگو در برابر قدرت نهادینه شده شکست خواهد خورد؟

این خطر وجود دارد که گفتگو به صورت یك «تمرین مکالمهٔ خوشایند» فهمیده شود، مانند نظریهٔ «تنش زدایی» گاندی که در ابتدا آن را به صورت «خود را از همه کار کنار کشیدن» فهمیدند. اما گاندی خود گفته است، تنش زدایی پیشرفته ترین شیوهٔ فعالیت در جهان است. تجارب زندگی به وی آموخته بود، که از راه زور و دروغ هرگز به وضع مطلوب نمی توان رسید.

این نوع برداشت به ما جرأت داد، سؤالات مشخص بالا را دنبال کنیم. البته در مورد استعمال لغت گفتگو کمی تردید داشتیم. در افکار عمومی مفهوم گفتگو با مقاصد بسیار

مختلف استعمال می‌شود. مثلاً از دیالوگ پاپ گرفته که برای هم زیستی مذاهب به کار برده شده است تا برسد به صنعت شیمی که تحت عنوان «شیمی در گفتگو» به تبلیغ برای مقبولیت محصولات جدید و کارخانه‌های خود می‌پردازد، همه از مفهوم گفتگو استفاده کرده‌اند و در جستجوی دیدها و منظرهای جدیدی بوده‌اند که حتی‌الامکان مورد تأیید اکثریت قرار گرفته و برای جامعهٔ آینده مناسب باشد.

مفهوم «انسداد سیاسی» در جامعه زمانی مطرح است، که آنچه را که به عنوان «گفتگوی مردمی» عرضه می‌شود، اکثر مردم امری تحمیلی تلقی کنند.

چگونه می‌توان از گفتگو به عنوان راهی برای تجدیدنظر در ساختارهای اجتماعی و نهادها استفادهٔ صحیح نمود؟ آرا و روش‌های موفق و نوینی وجود دارند که بر مبنا و اصول گفتگو استوارند. در این فصل این نظریات را معرفی خواهیم کرد. این نظریه‌ها که در کشورهای مختلف به وجود آمده‌اند، تجربه‌های با ارزشی از حوزه‌های مختلف عرضه می‌کنند و شوق دست زدن به اقدامات جدید را در انسان به وجود می‌آورند.

برنامه‌ریزی ابتدایی در «واحدهای گفتگو»

پروفسور پتر دینل[1] در ووپرتال[2] به منظور سهیم کردن هرچه بیشتر مردم در فعالیت‌های اجتماعی، «واحدهای برنامه‌ریزی» به وجود آورده است. این روش برای نمونه به هنگام برنامه‌ریزی ساختمان جدید شهرداری در کلن و همچنین در طرح اتوبان شهر باسك اسپانیا به کار گرفته شد. خوشبختانه سازمان بودجهٔ دولتی منطقه هم در جهت برآورده کردن نیازهای دموکراتیك محله این روش را پذیرفت و از این برنامه حمایت نمود. پروفسور دینل به کارآیی این نظام گفتگویی که متناسب با افراد مبتدی تنظیم شده است اعتماد دارد و براین نظر است که این روش در حوزه‌های مختلف تصمیم گیری آرام آرام و با برنامه مؤثر خواهد افتاد.

پتر دینل: تجربه به من نشان داده است که اگر برای مردم ارزش قائل شوم و آنها را در

1. Dienel
2. Wupertal

برابر مشکلات و تصمیم گیری های جدید قرار دهم و به تصمیم آنها احترام بگذارم، زمینه برای ایجاد انگیزهٔ همکاری فراهم شده است.

وقتی که کاری بدون اطلاع از نتیجه و تأثیر آن انجام گیرد، یأس و شکست به بار می آورد. ژرمن های قدیم در قوانین حقوقی خود، شورای عمومی داشتند. همهٔ تصمیمات تنها از طریق این شورا به اجرا درمی آمد.

ماچهار سال قبل از حادثهٔ چرنوبیل در پروژهٔ «سلول های برنامه ریزی» موضوع جواز انرژی را بررسی کردیم. پیرزنی را به یاد می آورم که بعد از دو روز شرکت کردن در جلسات گفتگو اصطلاحات تخصصی را فراگرفت و می توانست بین انرژی مفید و انرژی اولیه فرق بگذارد. وقتی انسان ببیند دارای نقش مثبتی در جمع است و کاری برعهدهٔ اوست دارای روحیهٔ قوی می شود و خود احساس مسئولیت می کند. مردم روز به روز بیشتر متوجه می شوند که معمولاً هرجایی که بوروکراسی جبرهایی را به وجود آورده است ناشی از جبرهای فکری سازمان یافته است.

برای پروژهٔ «سلول های برنامه ریزی» حدود ۳۵ نفر را از بین کسانی که آمادگی خود را اعلام کرده اند، طبق روش تصادف انتخاب می کنیم. اگر کسی غیبت کند، مزد نمی گیرد. وقتی که فردی به عنوان شهروند قرار است به نمایندگی دیگران کاری را انجام دهد، بایستی اصولی را رعایت کند. هر فردی در این برنامه نقش معینی را برای مدت معینی ایفا می کند. در چنین فعالیتی، سرنوشت گروهی، نگرانیِ شغلی، رقابت و غرور ملی بیمارگونه وجود ندارد. هرکس برای خود و برای کاری که به عهده وی گذاشته شده است، صاحب اراده است. اهمّیت این جمع در آن است که همهٔ شرکت کنندگان با تمام وجود خود در روند گروه حضور دارند. هیچ نوع اقتداری از طریق نمایندگان این جمع برهیچ گروهی از مردم اعمال نمی شود. به همین جهت مشارکت بیشتر مردم در امور مختلف برای رشد و توسعهٔ دموکراسی از اهمیّت ویژه ای برخوردار است.

گفتگو بین ادیان

بیشتر مذاهب نیز از مفهوم گفتگو استفاده می کنند. البته مذاهب بر اصول عقاید سنتی و تصوراتی در مورد تفسیر واقعیت استوارند. آیا گفتگو واقعیت ساختار مکتبی مذاهب را

به خطر می‌اندازد؟ و یا اینکه فرم دیگری از علوم، را می‌توان برای مذاهب، علوم دینی و الهیات تصور کرد؟

پروفسور میشائیل فُن بروک[1] استاد علوم دینی، در دانشکدهٔ الهیات شعبه پروتستان در دانشگاه مونیخ تدریس می‌کند و سال‌هاست برای توسعهٔ گفتگوی بین ادیان فعالیت دارد. وی فلسفه و مذهب هندی را نیز در مدرس[2] و ذنِ-بودیسم[3] در ژاپن تحصیل کرده است.

از نظر این استاد به وسیلهٔ گفتگو می‌توان بنیادگرایی مذهبی را متعادل کرده و پلی بین تصورات مختلف مذهبی ایجاد نمود. اهدافی که وی در فعالیت خود دنبال می‌کند، عبارتند از کاوش در «کمال ذاتی و درونی انسان و شناخت سرچشمه‌های مشترك روحانی» میشائیل فُن بروك از دو نوع گفتگو سخن می‌گوید:

«گفتگو در وحلهٔ اول جنبه‌ای از حیات موجودات است. انسان همیشه در تماس و مبادله با دیگران است. فرم این تماس و مبادله از یك طرف هم هویتی با دیگری و از طرف دیگر کشیدن خط فاصل بین خود و دیگری است. گفتگوی ادیان، موضوعی خاص است که مربوط به وضعیت فعلی جهان می‌شود،وضعیتی که در آن روند ارتباطات مختلف در بعد جهانی جریان دارد. مذاهب از هم جدا نیستند، بلکه بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. محصولات فرهنگ‌های مختلف با هم مخلوط شده‌اند. این وضع موجود از طرفی جالب و شوق‌انگیز است و از طرف دیگر برخوردها و تشنجاتی به وجود می‌آورد.

بایستی بین گفتگو در سطح نهادها و یا گفتگوی عمومی بین فرهنگ‌ها و بین ادیان، و گفتگوی بین افراد تفاوت قائل شد. آنچه که برای من در دوران فعالیتم روشن شده است آن است که کسانی که تعهد اجتماعی دارند و با فقر و سلطه مبارزه می‌کنند، همدیگر را معمولاً خوب می‌فهمند، خواه بودیست باشند یا مسلمان، مسیحی و یا یهودی.[4]

---

1. Michael Von Brück
2. Madras
3. Zen - Budism
4. Michael Von Brück, *Dialog der Religionen*, 7. Jg, 1997, H. 2, S. 170 - 184.

گفتگو در سیاست، علم، ادبیات و کلیسا

هورست ـ ابرهارد ریشتر[1] پروفسور در دانشگاه گیسن[2] در آلمان از پیشقراولان تحقیقات روان تحلیلی خانواده است. وی در عین حال نقشی فعال در سیاست دارد و در نهضت طرفداری از صلح و حفاظت از محیط زیست فعالیت می کند. آقای ریشتر یکی از مؤسسان اقدام بین‌المللی «پزشکان مخالف جنگ اتمی» (IPPNW) است و در کارهای خود گفتگو را بازسازی کرده است.

«از آن زمان که با گفتگوهای افلاطونی آشنا شده‌ام به متد هم اندیشی و فکر کردن مشترك و جمعی علاقهٔ زیادی پیدا کرده‌ام. این متد وسیلهٔ اصلی علم روان تحلیلی است. از سال ۱۹۹۲ روش گفتگو را در صحبت‌های جمعی خود با افراد مشهور در سیاست، علم، ادبیات و کلیسا به کار می گیرم. چنین جلساتی معمولاً در یك جای دور افتاده و به مدت دو روز و نیم تشکیل می‌شود. در این جلسات کسی سخنرانی نمی کند و مطالب آن هم در اختیار افکار عمومی قرار نمی گیرد. افراد مختلفی از مکتب‌های مختلف و از همهٔ احزاب دموکراتیك در این جلسات شرکت می کنند.

معمولاً دو موضوع را بررسی می کنیم. یك سؤال در مورد اوضاع مشخّص سیاسی است و دیگری مربوط به وضع مردم در جامعه است. کتاب من با نام **آنگاه که آینشتاین دیگر چیزی نمی‌دانست** در اثر تجاربی که در این گفتگوها داشته‌ام به وجود آمده است. در این کتاب بعضی از شخصیت‌های بزرگ تاریخی دربارهٔ وضعیت جهان گفتگو می کنند و در مورد اشتباهات این موجود زمینی، در مورد تأملات و تفکرهای شخصی خود و همچنین در مورد دیدگاه‌ها برای آینده سخن می گویند.»

پروژه‌هایی برای تأمین نیازهای آینده

در مورد دیدگاه‌ها و امیدها نسبت به آینده با سه نفر از کسانی که در این زمینه فعالیت دارند و

1. Horst - Eberhard Richter
2. Gie Bener

از گفتگو در حوزه‌های مختلف سیاسی استفاده می کنند صحبت کرده‌ایم: سوزان کرتسنر[1] از آمریکا، محقّق طرفدار صلح یوهان گالتونگ[2]، که در اسلو، هاوایی و ژنو فعالیّت دارد و یار هیرشفلد[3] از اسرائیل.

شاید برای بعضی از خوانندگان تعجب‌آور باشد که بسیاری از نمایندگان کنگره آمریکا تحت یك آزمایش وسیع گفتگو قرار گرفتند: سوزان کرتسنر با همکارانش مشاور کنگره آمریکا هستند، در این امر که چگونه در اثر گفتگو ارتباطات بین انسان‌ها بهتر می‌شود. تجارب اولیه در این کار بسیار رضایت‌بخش بود، زیرا نشان می‌داد که چگونه انسان‌هایی که وسیلهٔ کارشان بیشتر حرف زدن و متقاعد کردن دیگران است، به وسیلهٔ گفتگو ابعاد دیگری را کشف می کنند. ابعادی که باعث برخوردهای تازه‌ای می‌شود. در گفتگو با سوزان کرتسنر به شرح مبسوط این سمینار گفتگو پرداخته می‌شود.

مصاحبهٔ دیگر ما در این بخش با پروفسور یوهان گالتونگ پژوهشگر نروژی در امور صلح است: او نیز به اهمیت اصل گفتگو برای کار در مناطق و مسائل بحرانی اشاره می کند. او مثال‌های متعددی دربارهٔ مفاهیم مختلف گفتگو در فرهنگ‌های مختلف و همچنین دربارهٔ زمینهٔ مشترك بین فرهنگ‌های مختلف، برای گفتگوی موفق ذکر می کند. گالتونگ، ایجاد همدلی، حتی با مخالفان را عنصر مهمّی در نظریهٔ خود می‌داند. در سازمان غیردولتی جدید خود (NGO)، به نام Transcend به وکالت از طرف سازمان ملل به تربیت دیپلمات‌ها و کارگزاران صلح طبق اصول گفتگو مشغول است.

در مصاحبهٔ دیگر زمینه‌های موفقیت در مذاکرات فلسطینی ـ اسرائیلی در اسلو بررسی می‌شود. مطالب مطرح شده از روزنامه‌نگاری به نام آموس اِلون[4] است و مطالب پروفسور یار هیرشفلد آن را تکمیل می کند.

---

1. Susan Kertzner
2. Johan Galtung
3. Yair Hirschfeld
4. A. Elon

پروژهٔ گفتگو در کنگرهٔ آمریکا

مصاحبه‌ای با سوزان کرتسنر

حدود پانزده سال است که سوزان کرتسنر به تربیت مدیر و مشاور برای سازمان‌ها مشغول است و برای رشد و توسعهٔ سازمانهای یادگیرنده تلاش می کند. اصل گفتگو عنصر محوری کارهای اوست. او با جنرال الکتریك، شل و شرکت هواپیمایی اسکاندیناوی همکاری می کند و مشاورت پارلمان مذاهب جهانی را به عهده دارد.

سوزان کرتسنر جزو گروه مددکاران گفتگو برای کنگرهٔ آمریکا بود. این گروه یك جلسهٔ غیرعلنی کنگره را در یك آخر هفته برگزار کرد و هدف از جلسه معرفی طرح ارتباط به وسیلهٔ گفتگو بود.

حدود ۳۰ نفر از اعضای کنگره در این سمینار شرکت کردند. حدود نیمی از روز صرف آشنا شدن با اصول گفتگو شد. در اولین جلسهٔ غیرعلنی بیش از نیمی از نمایندگان شرکت کردند که در بین آنها سخنگویان هر دو حزب جمهوری‌خواه و دموکرات حضور داشتند.

هارتکه مایر: علت توجه نمایندگان به گفتگو چه بود؟

کرتسنر: از افراد هر دو حزب نمایندگانی وجود دارد که مایل به تغییر کیفیت بحث و جدل‌های عمومی هستند.

هدف این ملاقات آشنایی با سازوکارهای گفتگو بود. رعایت کردن شرایط گفتگو مشکلاتی هم به همراه داشت و مسائل خصوصی بعضی‌ها مطرح شد و به روزنامه‌ها هم کشیده شد. در جلسهٔ مقدماتی بعضی‌ها در ادامهٔ گفتگو تردید داشتند، ولی با وجود این، اکثر آنان میل داشتند، نوع دیگری، غیر از هم‌صحبتی و گفتگوی متداول را امتحان کنند.

هـ: روند جلسهٔ غیرعلنی چگونه بود؟

کرتسنر: در ابتدا سی نفر از نمایندگان در حدّی که بتوانند راهنمای گفتگو بشوند، با سازوکار گفتگو آشنا شدند. سپس ۲۶۰ نماینده به گروه‌های سی نفری تقسیم شدند که هر کدام از آنها یك راهنما داشت از بین نمایندگانی که برای این امر آموزش دیده بودند. موضوع جلسه در ابتدا بررسی تأثیر نوع سخن گفتن نمایندگان و رفتار آنها با یکدیگر بود.

در طول جلسات الزامات گفتگو رعایت شد و به روشن شدن زمینه‌های فکری و الگوهای ذهنی نمایندگان انجامید. این امر نیز روشن شد که مشکلات و دردسرهایی که هر دو حزب دارند به هم شباهت دارد.

هـ: این گفتگو چه نتیجه‌ای داشت؟

کرتسنر: سخنگویان هر دو جناح قرار دیدار هفتگی گذاشتند. یکی از آنها پیشنهاد کرد جلسات گفتگوی عمومی را سالی یك بار تکرار کنیم. بعضی از آنها می گفتند: ما اطلاع کمی در مورد گفتگوی واقعی داریم، و نمی‌دانیم که به عنوان گروه گفتگو کننده قادر به ایجاد پروسه‌ای هستیم که در آن نوآوری ممکن باشد یا نه و بعضی‌های دیگر می گفتند: ما بایستی گفتگو را تمرین کنیم و توانایی‌های لازم را در خود پرورش دهیم.

هـ: در این گفتگو چقدر از انتظارات شما برآورده شد؟

کرتسنر: نمی‌دانم تأثیر این گفتگو در نمایندگان تا چه مدّت باقی خواهد ماند. ولی در یك ارزیابی اولیه می توانم بگویم که گفتگو تأثیرات مثبتی بر نمایندگان داشت. لااقل می توان گفت بهترین کاری بود که می‌شد در یك تعطیلی آخر هفته به منظور آشنایی با راه‌های جدید و همکاری و احساس مسئولیت جمعی، انجام داد.

صلح تنها در صورتی برقرار می‌شود که دعواها با مسالمت حل و فصل شوند

مصاحبه با یوهان گالتونگ

پروفسور دکتر یوهان گالتونگ به سال ۱۹۳۰ در نروژ به دنیا آمده است و مؤسس تحقیقات دانشگاهی صلح است. در کنار نقش خود به عنوان یك پروفسور بین المللی، از سال ۱۹۵۹ تا ۱۹۶۹ مدیر اولین انستیتوی تحقیقات صلح در جهان بود. علاوه بر فعالیت‌های تحقیقی مشاور بخش‌های مختلفی از سازمان ملل، دارندهٔ جایزه نوبل آلترناتیو و ده دکترای افتخاری است.

هارتکه مایر: شما در پنج قاره پروفسور هستید و در مذاکرات تنش‌زدایی در سراسر جهان شرکت می کنید.

گالتونگ: بندرت در جایی به طور دائمی سکنی گزیده‌ام، چادرنشین‌ها هم مردم صلح دوستی هستند. اکثراً با اتومبیل‌هایی که جای اقامت هم در آن هست

در راهم. نخواستم در دانشگاهی کرسی دائمی داشته باشم، چون این کار از نظر فکری و ذهنی مرا محدود می‌سازد. با روح مستقل بهتر می‌توانم پیشنهادات مفید بدهم. گفتگوی بدون پیش‌داوری را برای رشد همدلی و مقبولیت متقابل مهم می‌دانم.

هـ: نظر شما در مورد دشمنی‌های قومی و محدودیت‌های فکری جدید چیست؟

گالتونگ: همیشه راه‌های دیگر وجود دارد. منظورم گاندی و ماندلاست که براین باور بودند که همیشه می‌توان در مسائل و جریانات نقطهٔ عطف مثبت به وجود آورد. موضع شخصی البته بسیار تعیین کننده است. بدبینی به تسلیم روشنفکرانه می‌انجامد. روند تنش‌زدایی را نباید فقط به عهدهٔ متخصصان گذاشت. وظیفه متخصصان تنها تهیه و ارائهٔ دیدگاه رسمی است. بهتر آن است که ده‌ها هزار جلسات مختلف گفتگو با مردم، در هر انجمن محلی، در هر سازمان غیر دولتی به وجود آید و همهٔ کسانی که سعی در تفاهم دارند و می‌خواهند اختلاف را کنار بگذارند در آنها، شرکت کنند.

اگر کسی به عنوان عضو چنین جلساتی دربارهٔ وقایع جلسه گزارش دهد، مانند آن است که موقعیت را از نو مشاهده می‌کند. وقتی بخش‌های دیگر هم همان کار را بکنند، تصویر کلی را توسعه داده‌اند. اگر این گزارش‌ها از یك محل و از یك گروه باشد، بُعدی از عواطف و احساسات در صحبت وارد می‌شود مثلاً: (این طور نبود! به این دلیل این کار را کردی؟ و غیره) و یا برخاستن و مجدداً وقایع را تا روی آوردن به مشاجره یادآوری کردن. البته یادآوری می‌تواند تأثیر پالایش کننده داشته باشد، به شرطی که ناهنجاری‌ها و چالش‌ها از طریق ضوابط و تکنیك‌های گفتگو مهار شود و از بین برود. در چنین حالات احساساتی حتی می‌توان برای تفاهم بهتر هر کس خود را به جای دیگری بگذارد و از دید او در مورد موضوع گزارش دهد.

برای برقراری همدردی وهم‌احساسی بایستی تمرین کرد. از نظر ما این تمرین را می‌توان تحت عناوین «بازسازی»[1] و «آشتی کنان» معرفی کرد. هدف اصلی تنها آن نیست

1. Rekonstruction

که تأثیرات پیش‌فرض‌های انسان‌ها در رفتارشان فهمیده شود، بلکه فعالیت مشترك برای ایجاد و توسعهٔ نوع جدیدی از تفاهم بین انسان‌ها نیز پی گیری می گردد. حال ممکن است این فعالیت مشترك به صورت بازنگری و عزاداری جمعی به منظور شفایابی و درمان ویژه‌ای باشد، یا همکاری برای آبادانی، یا تنش‌زدایی مشترك و یا تلاش ناخوش آیند در روند عذرخواهی و یا شرکت در گفتگو به منظور تصحیح شرایط زندگی مشترك.

هـ: آیا مثال‌هایی برای سنت‌های اجتماعی مشخص در نظر دارید که در آنها تنش‌زدایی از طریق دیالوگ به وجود آمده باشد و امروز هم هنوز مورد استفاده قرار گیرد؟

گالتونگ: بلی روش‌هایی در هاوایی وجود دارد که به نظر من مثالی برای یك گفتگوی اجتماعی مشخص است. این نظریه را به وسیلهٔ مثالی شرح می دهیم.

فردی شب در خانه‌اش خوابیده است. ناگهان صدایی می‌شنود برمی‌خیزد و پسری را می‌بیند که با پولی که دزدیده است دارد فرار می کند. به پلیس خبر می‌دهد، پلیس پسر را که سابقهٔ جرم دارد می‌شناسد. اگر کسی سه بار به چنین جرایمی دست زند، به زندان طولانی محکوم می‌شود. اما در فرهنگ هاوایی یك سنت وجود دارد که تنش‌زدایی، بازسازی و مصالحه را با هم پیوند داده است. عنوان این متد عبارتست از: «تصحیح یا به نظم آوردن».

صاحب‌خانه این متد را می‌شناسد. پسر را در نظر می گیرد و در مورد عواقب محکومیت این پسر به بیست سال زندان فکر می کند و به پلیس می گوید بگذارید، من خود به حل مشکل بپردازم و آن را درست کنم. در صحبت‌ها معلوم می‌شود که پسرك خواهر مریضی دارد و خانوادهٔ آنان پول کافی برای معالجهٔ وی ندارند. جلساتی با پسر، خانوادهٔ وی و همسایگان تشکیل می‌دهند و با متد گفتگو مسائل و مشکلات و ریشه‌های آن را صادقانه بررسی می کنند و همچنین در پی راه‌حل‌هایی برای جلوگیری از دست زدن به این عمل در آینده برمی‌آیند. البته کار خلاف وی صحه گذارده نمی‌شود. پسر عذرخواهی می کند و برای جبران کار خلاف خود مجبور می‌شود مدتی در باغ آن خانه کار کند. در همان مدت هم راهی جستجو می‌شود برای آنکه خانوادهٔ پسر را در امر معالجه و درمان یاری دهند. در پایان هم یك گزارش که مورد قبول همهٔ شرکت کنندگان باشد تهیه می‌شود و بعد گزارش

تهیه شده را می‌سوزانند. تا به طور سمبلیك نشان دهند که این مسأله خاتمه یافته است.

هـ: گفتگو از نظر شما چه معنایی دارد؟

گالتونگ: گفتگو به نظر من در وحلهٔ اول «استفاده از کلام» است. گفتگو مفهوم کلیدی برای تنش‌زدایی و فعالیت در برقراری صلح دارد. نقش گفتگو در برابر این وظائف، همان نقشی است که روان تحلیلی برای روان‌درمانی دارد.

کلمهٔ «لوگوس» برای من به منزله ابزاری است که با آن کار می کنم. منظور از گفتگو در اینجا فقط صحبت معمولی نیست، بلکه تفاهم مشترك، همفکری، خلاّقیت و نواندیشی است.

هدف اصلی گفتگو تلاش جمعی وهمکاری برای رسیدن به بصیرت جدید است. نتایج حاصل در این حال متعلق به فرد نیستند بلکه به جمع تعلق دارند.

مهمترین عنصر در گفتگو «شنیدن» است که زمینهٔ آن توسط احترام متقابل ایجاد می‌شود. به حرف‌های دیگران بایستی با فکر باز گوش فراداد، و با این وسیله دید خود را وسیع‌تر نمود. اما اگر کسی عقیده داشته باشد به «راه صحیح» برای هدایت مجرمان دست یافته و جواب و حل قطعی این مشکل را می‌داند، راه دیگری غیر از گفتگو را در پیش گرفته است.

هـ: چگونه می توان از مفید بودن موضع خود اطمینان حاصل کرد؟

گالتونگ: اگر انسان بتواند ارزیابی‌ها و تعینات را کنار بگذارد و علاقهٔ واقعی به یك جواب داشته باشد، بداند که در راه صحیح قرار دارد و حاضر به یادگیری است. انسان بایستی از جایزه و جریمه حذر کند. وظیفهٔ انسان در روند تنش‌زدایی عبارتست از اتخاذ موضعی که تغییر و تحول ایجاد نماید. شرکت‌کنندگان خود به بصیرت و روشنی می‌رسند. تنها کاری که فرد دیگر می تواند انجام دهد، آن است که فضای مناسب و مستعدی برای خلاقیت فراهم آورد.

هـ: چه دردسرهایی در مشاجرات بروز می کنند؟

گالتونگ: به نظر من دو مشکل وجود دارد، از یك طرف قول و قرارهایی می گذاریم و به طور ضمنی تهدید می کنیم. به این ترتیب مزاحم جریان آزاد فکر و اندیشه برای رسیدن

به راه حل جدید و ابتکاری می‌شویم. خطر دیگر ظهور این امکان است که روند گفتگو به یك مباحثهٔ معمولی تبدیل شود با این انگیزه که «حق با کیست». اگر انسان در صدد تنش‌زدایی است، نبایستی به هیچ‌وجه جدال را حمایت کند. هدف در تنش‌زدایی، شناخت زمینه‌ها و نظریه‌های ریشه‌ای دیگری است.

هـ: در موقعیت فعلی جهان ضروری ترین کار چیست؟

گالتونگ: ما نیاز به کارگزارانی داریم که به طور مشخص برای ایجاد صلح فعالیّت می کنند. و همچنین به افرادی که استعداد گفتگو را پرورش می دهند. بایستی یك دانشگاه و یا یك آموزشگاه وجود داشته باشد که به طور عملی برای ایجاد صلح تحقیق کند و با ابتکار و خلاقیت، طرح‌های تازه و پروژه‌های تازه را توسعه دهد.

از این جهت گفتگوی واقعی بسیار مهم است. انسان پیش خود تصور می کند، چه می‌شد که صدها هزار نفر را که شغل‌شان تنش‌زدایی است در سرتاسر جهان می‌داشتیم، که قادر به پرورش و توسعهٔ استعداد و توانایی گفتگو بودند. فکر می کنم، دانشگاه و یا دانشسرایی که این کار را بتواند انجام دهد، مستحق جایزهٔ نوبل است.

تحقیقاتی که برای ایجاد صلح و با تعهد اجتماعی انجام می گیرد مهم است، ولی از این کار مهم‌تر تربیت افراد صلح‌جو و برداشتن قدمهای مشخص برای صلح است. سه‌نکته‌ای که بر آنها تأکید داریم عبارتند از: ۱ـ هم‌احساسی و هم‌دردی ۲ـ دوری جستن از خشونت ۳ـ خلاقیت.

زور و خشونت محصولی جز خشونت ندارد. ارتش را از این امر مستثنی نمی‌دانم. اما راه بایستی همسان با هدف باشد.

فصل ۱۱

گفتگوی زیست محیطی[1]

تاکنون مطالب و گزارشات متعدّدی در مورد تخریب محیط زیست و عواقب آن منتشر شده است ولی در عین حال وضع محیط زیست روز به روز در سراسر جهان بدتر می شود. طبق نظر متخصصان و پژوهشگران تنها راه نجات کرهٔ زمین و تأمین سلامت جامعهٔ آیندهٔ بشر، زندگی کم مصرف و توأم با صرفه جویی است. بعبارت دیگر تنها راه نجات از بحران محیط زیست محدود کردن خواسته ها و ادعاهای انسان است، چه منابع طبیعی زمین نیز محدود است.

یکی از طرح های جاری برای حفظ محیط زیست، «پروژهٔ محیط زیست و ارتباطات» در شهر أسنابروك[2] کشور آلمان است. این پروژه از جمله برنامه های «انجمن آدولف ـ رایش واین»[3] است و نهاد آلمانی محیط زیست هم از آن حمایت نموده است. این پروژه درصدد یافتن راه حل در مورد این مسأله است، که تربیت برای حفاظت از محیط زیست

1. Okologie
2. Osnabrock
3. Adolf-Reichwein

چگونه باشد و از چه راهی می توان آگاهی افراد را نسبت به محیط بالا برد. این کار عمدتاً وظیفهٔ کسانی است که برنامهٔ حفاظت از محیط‌زیست و مدیریت اوضاع بحرانی را چه در مورد منازعات و چه در مورد محیط زیست به عهده گرفته‌اند. برای این مدیران و مربیّان لازم است که در قدم اوّل انگیزه‌های خود را بشناسند و توانایی‌های خود را توسعه دهند.

روزبه‌روز برای افرادی که به مسائل محیط‌زیست فکر می کنند و نسبت به آن احساس تعهّد می نمایند، روشن‌تر می شود، که شرط لازم برای پیدا کردن راه‌حل و اتفاق نظر برای این مشکل گفتگوست. هدف اصلی در پروژهٔ محیط‌زیست نهاد رایش واین، تنها اقدام برای حفظ محیط‌زیست نیست، بلکه تلاشی است برای ادغام فرد در جمع و همزیستی او با محیط پیرامون خود: هدف این پروژه حفاظت از محیط‌زیست به صورتی که تا به حال مرسوم بوده، نیست،بلکه حفاظت از محیط به عنوان «خویشتن وسعت یافتهٔ» انسان مدّنظر است. گرگوری باتسن[1] «خویشتن وسعت یافته» را با جملات زیر تعریف می کند:

«اینکه خویشتن خویش انسان به صورت شییء در آمده است، عامل اصلی بحران زیست‌محیطی عصر حاضر می‌باشد. ما فکر می کردیم انسان تا ابد ماندگار است و لذا تلاش برای بقای خود می کردیم و فکر می کردیم، این واحد ماندگار یك فرد به تنهایی است و یا یك نوع منحصر به فرد در روی زمین است؛ در حالی که در واقعیت و با توجه به تاریخ تکامل انسان، نوع انسان بعلاوهٔ محیط‌زیست وی پدید آورندهٔ این واحدهستند. زیرا انسان در ذات خود موجودی وابسته است.»[2]

تجربه‌ها، دیدگاه‌ها، تمرین‌ها

سؤالی که در نتیجهٔ تجربه‌های به دست آمده در نهضت حفاظت از محیط‌زیست برای ما مطرح گشت، این است که چگونه می توانیم به هنگام بررسی موضوعی که به همهٔ ما مربوط می‌شود، در بین جناح‌های مختلف، نوعی رابطهٔ عمیق به وجود آوریم؟ بسیار لازم است که

1. G. Bateson
2. Zit. nach Macy, *Die Wiederent deckung der Sinnlichen*. S. 225

در جستجوی شیوه‌های جدیدی از نحوهٔ ارتباط در بین انسان‌ها بر آییم. زیرا کم کم ناامیدی کسانی که در مورد تخریب محیط زیست اطلاعات کافی دارند ولی نمی‌دانند که با مدیران صنایع چگونه باید صحبت کنند، زیاد می‌شود. متدهای متداول تربیت برای حفاظت از محیط زیست و سخنرانی‌ها در این مورد بی تأثیر شده‌اند. به نظر می‌رسد گفتگو فرم و متد جالبی باشد که به بحث‌های بی‌فایده و برخوردهای تهی پایان بخشد.

دیوید بوهم به مسأله جهانی بحران زیست محیطی نیز پرداخته است. به نظر وی قطع شدن ارتباط و از بین رفتن همبستگی‌های اولیهٔ انسان با زمینه‌های زندگی طبیعی‌اش باعث این بیگانگی شده است.

دیوید بوهم در کتاب *دیالوگ* (صفحهٔ ۱۶۸) می گوید: «می توان گفت که رشته‌ای که انسان را همیشه به عالم وصل می کرد، پاره شده است. در ارتباطات به طور مکرر اشاره شده است که ما در دوران آخر عمر طبیعت به سر می‌بریم. انسان‌های اولیه طبیعت را قهّار و دور از دسترسی و کنترل خود می‌دانستند. ولی اکنون می‌بینیم به نقطه‌ای رسیده‌ایم که ما طبیعت را ویران می کنیم. در فرهنگ‌های قبیله‌ای گفته می‌شود: طبیعت به مثابه مادر است و بایستی متوجه رفتار خود با وی باشیم. امروزه مردم این بیان را بی اعتبار می دانند. می‌خواهند زمین را غارت کنند. چنین تغییر روشی در نوع ارتباط با طبیعت، یعنی پاره کردن رشتهٔ همبستگی با آن که دارای تأثیر دیگری بر زندگی انسان‌ها نیز هست. در گذشته‌ها اگر مردم از وضع هوای محلّی که در آن زندگی می کردند، ناراضی بودند، با خود می گفتند، خارج از این محل به طبیعت رو می آوریم؛ طبیعت شفاست. اما این دید تجملی دیگر از بین رفته است و همه به این نتیجه رسیده‌اند که طبیعت هم بی حد و مرز نیست.

این نوع آگاهی تغییرات روانی عظیمی را با خود به همراه دارد. مانند آن است که گفته شود: «بعد از این به مادر خود نمی توان متکی باشی. اکنون تنها هستی.» ما اکنون در یك چنین وضعیتی قرار داریم. بقایا نابودی طبیعت به دست ماست. در این وضع معیار جدیدی برای جهت گیری نهفته است: مسئولیت حفظ و بقای کره زمین واقعاً بر عهده ماست.

در اینجا سؤالی مطرح می‌شود: زمینهٔ این مسئولیت چیست؟ ما که هستیم؟ طبیعت

چیست؟ از کدام سرچشمه‌های درونی برای انجام مسئولیت‌های خود استفاده کنیم؟ هستی ما چیست که امکان برعهده گرفتن چنین مسئولیتی را به ما داده است؟ زمینهٔ این امکان چیست؟ معمولاً انسان هستی خود را اینچنین نمی‌بیند. این وضع بدان می‌ماند که فردی در تمام عمر با این فکر رشد کرده است که پدر و مادر مواظب وی هستند ولی ناگهان وضع تغییر کرده و برعکس می‌شود.»[۱]

یوهانا میسی[۲] متخصص اکولوژی دیدگاه نظام‌مندی را در این مورد پیشنهاد می کند، وی می گوید، تنها در صورتی که انسان خود را عضوی از زمین بداند و این همبستگی را احساس کند، در آن صورت به نفع خود از طبیعت هم حفاظت می کند. این انفصال مصنوعی بین انسان و طبیعت زمینهٔ اعمال انتحاری است. البته از نظر این دانشمند، مفهوم منفعت شخصی را بایستی فراگیرتر از معمول درنظر گرفت و محدود به سود و زیان یك فرد نکرد. برای مثال کسی به این فکر نمی‌افتد که خواهش کند: «خواهش می کنم، پای خود را قطع نکن،» زیرا پا عضوی از بدن انسان است و قطع کردن آن جنایت محسوب می‌شود. درخت‌های جنگل آمازون هم دستگاه تنفسی فراگیر انسان هستند و عضوی از بدن انسان به‌شمار می‌روند.

این دانشمندان مطلبی را از قول متخصص جنگ‌های مناطق حارّه، ژان سید[۳] نقل می کند: «سعی می کنم به خاطر داشته باشم که این من نیستم که سعی در حفاظت از جنگل‌ها دارم، بلکه من عضوی از جنگل‌ها هستم، که در این عصر به صورت انسان فکور رشد کرده است.» دانشمندانی که بر ارتباط نظام‌مند انسان با طبیعت تکیه دارند، بر این عقیده‌اند که چنین نگرشی، می تواند فردیت منفصل شده انسان را متصل کند و فردیت کوچك شدهٔ او را توسعه دهد.

«متأسفانه دعوت به رعایت اخلاق در چارچوب نهضت محافظت از محیط‌زیست این احساس را برای مردم به‌وجود آورد که بایستی فداکاری کنند، از خواسته‌های خود

1. *Der Dialog*, s. 168f.
2. J. Macy
3. Gahn Seed

چشم‌پوشی نمایند، اخلاق را رعایت نموده و احساس مسئولیت کنند. اما اگر انسان خویشتن خود را وسعت دهد و درون خود را عمیق‌تر بنگرد، متوجه می‌شود حفاظت از طبیعت، حفاظت از خود است و با این نگرش رعایت اخلاق متناسب با محیط زیست بسیار راحت‌تر است.»

در این قسمت از تئوری سیستم‌ها نظریات دیوید بوهم و گرگوری باتسن به هم می‌رسند. طبق نظر بتسن مطلق کردن «من» برای انسان، بزرگ‌ترین اشتباه معرفتی غرب است. به نظر وی هیچ‌گاه مقولهٔ «من» در مقابل مقولهٔ «تو» و یا «شیء» وجود ندارد. از نظر این دانشمند، «خود» قسمت کوچکی از یك سیستم بزرگ‌تر است که در آن فکر کردن، عمل کردن و تصمیم گرفتن به وقوع می‌پیوندد.

در سمینارهای گفتگو انواع مختلف گفتگو را تمرین کرده‌ایم، بعد از راهنمایی‌های مقدماتی سعی کردیم در گروه‌های کوچك افراد را به اهمیت اساسی گفتگو آگاه سازیم. به وسیلهٔ سؤالهای مختلف سعی کردیم نقش انسان را در ارتباط با زمینه‌های زیست بومی‌اش روشن کنیم. یك تمرین به صورت نوشتن یك نامه برای بچه‌ای خیالی در آیندهٔ دور، یعنی بچه‌ای از هفت نسل بعد انجام دادیم. این نامه حالت جدیدی به جلسه گفتگو داد. در این تمرین از شرکت کنندگان خواسته شد، نامه‌ای از وضع فعلی خود و محیط خود برای آن بچه بنویسند. نامه‌ها در گروه‌های دونفره خوانده و بررسی می‌شد.

همهٔ کسانی که این تمرین‌ها را انجام دادند از نوعی نگرانی نسبت به آیندهٔ حیات بشر گزارش می‌دادند. نگرانی از اینکه انسان عصر حاضر طبیعت و منابع طبیعی را بدون توجه به نیاز آیندگان در خدمت منافع خود گرفته و ویرانه‌هایی برای نسل آینده به جای گذاشته است. مسائلی از قبیل شکاف لایهٔ اُزن گرفته تا زواید اتمی و غیره همه از عواقب سوءاستفاده از طبیعت و برخورد غیرمسئولانه نسبت به جهان بوده است.

تدارکاتی برای همزیستی با محیط زیست و نقش گفتگو در آنها

به هنگام اشتغال در پروژهٔ محیط زیست وابسته به «نهاد رایش-واین» با افراد و گروه‌های زیادی که از روش گفتگو در حوزه‌های مختلف فعالیت خود استفاده کرده بودند آشنا شدیم.

دغدغهٔ آنان در اقدامات خود، پیدا کردن روشی مطمئن برای تربیت متناسب برای حفاظت از محیط‌زیست بود و اینکه آیا گفتگو برای این منظور مناسب است یا نه.

در زیر با چند نفر از متفکران که در این راه فعالیت داشته‌اند، مصاحبه کرده‌ایم. ابتدا اقدامات سوئدی‌ها را که در این کتاب از آنها نام برده شده است، معرفی می کنیم. بامدیر این پروژه، پروفسور علوم پزشکی کارل هنریك-ربرت[1] صحبت کرده‌ایم و از او در مورد سرّ موفقیتش در رسیدن به اتفاق نظر سؤال کرده‌ایم.

این پروژه که گام طبیعی[2] (TNS) نامیده می‌شود، در نظر دارد که از طریق ایجاد اتفاق نظر در یك جامعه، آن را به سوی جامعه‌ای متناسب با نیازهای آینده متحوّل سازد. روشی که در این پروژه به کار می‌رود گفتگوست و دارای مبانی علمی مستدل با شعار: «سادگی، بدون محدودنگری»[3] است. چارچوب مفید و مناسب برای شرایط تولید اقتصادی تنظیم می‌شود. این چارچوب بایستی براساس استدلالات علمی بنا شده باشد. در اوّل کار مشکلات و مسائل اساسی مورد بررسی قرار می گیرد و به هنگام جستجو برای جواب دادن به مسائل امکان شرکت هرچه بیشتر مردم فراهم می‌شود. در این راستا تنها راه‌حل‌هایی پذیرفته می‌شوند، که محدود بودن منابع طبیعت را در نظر گرفته باشند و همچنین امکان دوباره به کارگیری زواید حاصله را فراهم کرده باشند. کارل-هنریك ربرت در مصاحبهٔ خود در صفحهٔ آینده جریان و سیر فعالیّت خود را گزارش داده است. پروژهٔ وی به عنوان بهترین ابتکار اجتماعی به دریافت جایزه از دانشکدهٔ انگلیسی نوآوریهای اجتماعی[4] نائل شد.

در این فصل مصاحبه‌های دیگری نیز آمده است. سارا شلی[5] و یوزف لاور[6] از جمله دانشمندانی هستند که از روش گفتگو در کار با شرکت‌های بزرگ استفاده کرده‌اند. اینان نظریهٔ «سازمانهای یادگیرنده» را که در آن آموزش جمعی از طریق گفتگو انجام

1. K.H. Robert
2. THE NATURAL STEP
3. Simply Without Reduction
4. Institute for Social Inventions
5. Sara Schely
6. J. Laur

می گیرد با اصول مطرح در پروژهٔ «گام طبیعی» تکمیل می کنند. پروژهٔ «گام طبیعی» طبق اصول ترمودینامیك پایه‌ریزی شده است و جهت گیری آن توجه به محیط زیست است.

نظریهٔ زیست‌محیطی ژرف[1] مدخل دیگری در مورد مسائل محیط زیست است. توماس برّی[2] دانشمند معروف تاریخ تمدن و الهیّات بر این نظر است که اگر انسان بتواند یك حالت گفتگوی متناسب با طبیعت و محیط پیرامون و عالم به وجود آورد، برخوردش با آنها تغییر خواهد کرد. ایجاد چنین حالت و موضعی زمینه را برای ادغام دست‌آوردهای علوم تجربی و طبیعی و هم تجارب نظام یافتهٔ فرهنگهای مختلف در یکدیگر فراهم می‌سازد. برّی گفتگو را همچون جلوهٔ عام کیهانی در سیر شکوفایی جهان توصیف می‌نماید و توجیه می‌نماید که امروزه بایستی سعی در باز فهمیدن این جلوه و این زبان نمود. تلاش در این راه از سکوت حاکم در رابطهٔ انسان با زمینه‌های طبیعی زندگی‌اش جلوگیری نموده و همزبانی بین آنها ایجاد می‌نماید.

چگونه می‌توان جامعه را از طریق گفتگو به سوی جامعه یادگیرنده سوق داد

مصاحبه با کارل هنریك ربرت در استکهلم

همهٔ دانشمندان مهم در دنیا در این امر اتفاق نظر دارند که محیط زیست به مشکلات بزرگی دچار شده و اتخاذ یك جهت گیری و برنامه‌ریزی جدید در کشورهای صنعتی اجتناب‌ناپذیر است. اما نه تنها دانشمندان توجه به مسائل مهم و زیربنایی محیط زیست را لازم می‌دانند، بلکه اکثریت مدیران، نمایندگان دولتی، نمایندگان امور کشاورزی و حوزه‌های دیگر اجتماعی در این رأی متحدند که بایستی انسان جهت گیری جدیدی نسبت به محیط زیست و طبیعت اتخاذ نماید.

رئیس دولت کشور سوئد مسئولیت پوشش دادن به برنامهٔ حفاظت از محیط زیست را به‌عهده می گیرد. یك شرکت بیمهٔ بزرگ بانی مخارج تدوین، چاپ و نشر مواد راهنما، از کتاب گرفته، تا نوار ضبط صوت و ارسال آنها به خانه‌ها و آموزشگاهها می گردد. هدف از این

1. Tiefenoekologie
2. Th. Berry

کار مطلع کردن مردم از وضع محیط‌زیست و رساندن آنان به اتفاق نظر در فعالیت‌های لازم در این مورد است.

پروفسور ربرت یکی از متخصصان بزرگ در تحقیقات مربوط به سرطان است. پروفسور ربرت دست به ایجاد نهضتی مهم در پی حفاظت از محیط زیست زد. اسم این پروژه را «گام طبیعی» (TNS) گذاشتند. پروفسور ربرت همیشه باگزارشات متناقضی از مسئولان روبرو می‌شد و از این امر بسیار متأسف بود. علت این تناقضات سودجویی صاحبان صنایع و گروه‌های مختلف اجتماع بود. آنان محتوای جواز و گزارش را بر مبنای علائق خود تهیه می‌کردند. اما او به عنوان پزشك و محقق سرطان با این واقعیت روبرو بود که روز به روز سیستم دفاعی بیمارانش و بویژه کودکان ضعیف‌تر می‌شد. اما چه باید کرد؟ چگونه می‌توان مردم یك جامعه را به خویشتن‌داری و جلوگیری از اسراف دعوت کرد و جامعه را به یك آموزشگاه زیست محیطی تبدیل نمود؟

هارتکه مایر: پروژهٔ «گام طبیعی» بر چه پایه‌ای استوار است و پیام آن چیست؟

ربرت: زمینهٔ کار، سلول، کوچکترین واحد زنده در دنیاست. تحقیقات زیادی درباره توکسین[1] و تأثیر آن بر سلول انجام داده‌ام. سلول یك موجود بیولوژیکی است و حیات آن به چگونگی شرایط محیط زیست بستگی دارد و به ایدئولوژی و سیاست کاری ندارد. مسموم شدن محیط زیست به ضرر همگان است، خواه فرد، رئیس یك کنسرسیوم بزرگ و یا یك راننده ساده باشد. همه به یك نسبت دچار مسمومیت می‌گردند.

ساختمان بدن پستانداران دارای قوانین بیولوژیکی مشابهی مانند انسان است و آنها هم مانند انسان مسموم می‌شوند. وقتی که متوجه می‌شویم به دلیل تخریب محیط‌زیست، انواع زیادی از جانوران را نابود کرده‌ایم، می‌توانیم حدس بزنیم، چه وضعی در انتظار ماست. انسان عضو انفصال‌ناپذیر از جریان چرخش طبیعت است.

هر طور که هست، بایستی انسان خود را برای رسیدن به اتفاق نظر در باره مسائل مهم آماده سازد. مشکل اساسی آن است که امروزه انسان در سیل اطلاعات خفه می‌شود. ولی

1. Toxine

این اطلاعات نه دانش کافی برای زندگی در اختیار انسان می گذارد و نه رفتار متناسب را به انسان نشان می‌دهد. درباره چگونگی ساز و کار سیستم‌ها چیزی نمی‌دانم. مهمتر از همه اینکه زبان مشترکی وجود ندارد، تا بتوان در مورد این گونه مسائل باهم گفتگو کرد. بایستی جریان گردش اقتصاد را متناسب با محیط زیست و بدون سموماتِ به آن نحوی که سلول زنده نشان می‌دهد، ایجاد نمود. این کار خود به خود و بدون تلاش مستمر انجام نمی گیرد.

پروژه گام طبیعی در پی ایجاد چنین تحولی است: پشت کردن به شیوه تولید خطی، یعنی اقتصاد مبتنی ماده خام ـ فضولات و پخش مواد توکسینه در طبیعت و رو کردن به جریان اقتصادی با مدار بسته. این کار برای ادامه حیات لازم است. حیات ارگانیك میلیون‌ها سال در مدارهای بسته رشد و نمو پیدا کرده است و در این مدار از هر گونه از فضولات در فرم‌های دیگری از حیات دوباره استفاده شده است.

هـ: اتحادیه‌های طرفدار محیط زیست و بخش وسیعی از اقتصاد و علوم هنوز به توافقی در این مورد که چه کاری برای حفاظت از محیط زیست لازم است، نرسیده‌اند.

ربرت: تا زمانی که در این زمینه اتفاق نظر وجود نداشته باشد، مخالفت‌ها و مقاومت‌ها اجتناب ناپذیر است. علت آن است که ما به مسائل به طور سطحی نگاه می کنیم و به عمق آنها نمی‌پردازیم. مثلاً چه می‌شود اگر به سیاستمداری که درباره زاد و ولد سگان دریایی سؤال می کند و از تأثیر PCB بر آن می‌خواهد بداند، جواب واضحی داده شود، تا او بتواند تصمیمی اتخاذ نماید؟ جوابها چند پهلوست، مثلاً می گویند: «هنوز نمی‌دانیم که آیا زاد و ولد سگان دریایی در اثر PCB از بین می‌رود یا نه.» و یا «بله ما به این نتیجه رسیده‌ایم که PCB سگان را نابود می کند» و یا «ما مواد توکسینهٔ دیگری پیدا کرده‌ایم که بدتر هستند.» و غیره. ما در پروژه خود به این بحث‌های بی‌فایده نمی‌پردازیم، چه با این حرف‌ها مشکل حل نخواهد شد.

ما برای رسیدن به اتفاق‌نظر از یك سطح اصولی شروع می کنیم. در این حالت جواب‌ها روشن‌تر می‌شود و به یك معیار که از نظر عملی قابل پی گیری است، می‌رسیم. در فرایند رسیدن به اتفاق‌نظر طرح‌های متعددی در مراحل مختلف تهیه می کنیم. اولین توافق نامهٔ ما بعد از بیست و پنج طرح تهیه شد.

برای مثال سؤال می‌شد: آیا *PCB* یك ماده طبیعی است؟ همه در این نظر متفق بودند که چنین نیست و این ماده مصنوعی است. آیا این ماده از نظر شیمیایی پایدار و مقاوم است، یا به سرعت به مواد بی‌آزار تجزیه می‌شود؟ جواب آن بود که *PCB* ماده پر استحکامی است. آیا این ماده در سیستم زیست‌بومی و در اثر استفاده انسان از آن غنی‌تر می‌شود؟ جواب این سؤال هم مثبت است. آیا می‌توان برای این ماده مصنوعی پر استحکام حد و مرز مجاز در نظر گرفت؟ جواب منفی است. هیچ کس قادر نیست پیچیدگی و تأثیر و تأثرات متقابل این مواد را با هم و با سیستم زیست بومی پیش‌بینی نماید. آیا این اطلاعات به آن معنا نیست که از به کارگیری این مواد صرف‌نظر شود؟ بلی کاری منطقی است، بخصوص اگر ما نخواهیم مدار تعادل آفرین سیستم زیست بومی و سلامتی خود را به بازی بگیریم.

هـ: کسانی که در سیاست به فکر منافع خود هستند، ترجیح می‌دهند، که محققان و جوازدهندگان اختلاف نظر داشته باشند و نتوانند به اتفاق‌نظر در مورد حد و مرز مجاز مواد سمی در محیط زیست برسند.

ربرت: بلی و به همین جهت گروه‌های صاحب منافع سعی می‌کنند مقدار سموم را کمتر نشان دهند و تأثیرات آنها را بی‌ضرر جلوه دهند، تا بتوانند به کار خود ادامه دهند. به‌جای آنکه همانند تلاش‌های ما، خلاقیت را در زمینه‌های اساسی به کار برده، راه‌های جدید جستجو نمایند و در درازمدت به منافع اقتصادی مورد نظر خود هم برسند. مدیران امور اقتصادی نمی‌توانند بر پایه‌های متزلزل، استراتژی‌های مشخص بنا نمایند. اینان نقش تماشاچی یك بازی تنیس را پیدا می‌کنند. از راست به چپ، از یك دانشمند به یك دانشمند دیگر، نگاه می‌کنند. فکر می‌کنند باید صبر کنند تا بازی به مرحله نهایی برسد. چنین چیزی غیرممکن است.

هـ: شما با روش خود قسمت اعظم جامعه را به تبادل‌نظر از طریق گفتگو کشانده‌اید، به‌طوری که در بسیاری از حوزه‌ها مردم به اتفاق نظری غیرقابل پیش‌بینی دست یافته‌اند، از «صلح سبز» گرفته تا سندیکاها، از اتحادیه‌های ساختمانی گرفته تا مدیران صنایع، همه به وحدت نظرهایی دست یافته‌اند. راز موفقیت گفتمان *TNS* در چیست؟

ربرت: انسان بایستی دارای هدف باشد. در عین حال بایستی محدودیت دیدگاه خود

را فراموش نکند. می‌توان از دیگران طالب انتقاد سازنده شد. با خود فکر می‌کنیم چیزی را شناخته‌ایم و به همین جهت بهترین پیشنهاد را ارائه می‌دهیم. اما اگر کسی نقصی در پیشنهاد ما پیدا کرد، دعوت می‌شود پیشنهادهای دیگری را عرضه کند و پیشنهاد اولیه را تصحیح نماید. ممکن است اشتباهی در نتیجه‌گیری‌ها رخ داده باشد و یا طرز بیان پیشنهاد نامفهوم بوده است.

حالات و رفتار ما انسان‌ها بعضی اوقات شبیه میمون‌هایی است که بر روی درختان پاییزی نشسته‌اند، در مورد برگ‌های رنگارنگ پرحرفی می‌کنیم ولی به مسأله اصل که ساقه و ریشه درخت است توجهی نداریم.

کمتر کسی که صبح بیدار می‌شود قصد مسموم کردن محیط را دارد. اما در عمل تخریب محیط‌زیست در نتیجه کارهای معمول اقتصادی و شیوه‌ها و مواد مصرفی ماست. به این جهت به نظر من امکان دسترسی به اتفاق نظر در این مورد، به دلیل مسأله بقا انجام شدنی است.

سؤال دیگر آن است که چگونه می‌توان جامعه و فرهنگی را خلق کرد که بتواند یك جامعه مبتنی بر تولید خطی[1] را در درازمدت و به‌طور زیربنایی به یك جامعه قابل دوام برای آینده تبدیل نماید؟

برای تغییرات اساسی در سیستم اقتصادی و یافتن راه نجات از بحران نمی‌توان به انتقاد بسنده کرد، بلکه به مبنایی قابل اعتماد، به یك راه حل و یك اتفاق نظر نیاز است. شاید سیستم اقتصادی، قدرت کافی برای این کار را داشته باشد، اما برای موفقیت در این راه به یك جهت‌گیری واضح و دقیق نیاز داریم.

هـ: به نظر شما مشکل اساسی در سیستم اقتصادی زمان حال، تأثیر مخرب آن بر محیط زیست است و یا کمتر شدن منابع طبیعی؟

ربرت: البته مسأله منابع طبیعی هم وجود دارد. ما تمدن خود را بر نفت بنا کرده‌ایم و بنابر این از نظر تکنولوژی به بن‌بست رسیده‌ایم. تأثیرات درازمدت هم در حوزه‌های دیگر

---

۱. توضیح دربارهٔ واژه تولید خطی در صفحهٔ ۲۲۵ گذشت.

به وجود می آید، مثلاً ماهی را در سراسر جهان پرورش می دهیم ولی بزودی، به دلیل مسموم شدن ماهی‌ها نمی توانیم از آنها تغذیه کنیم.

تاریخ مختصری از پروژه گام طبیعی (TNS)

- *حرکت «گام طبیعی» در سال ۱۹۸۹ آغاز شد.*
- *یك کتاب و یك نوار ضبط صوت در مورد چهار شرط نظام در اختیار همه خانواده‌ها و مدارس سوئد قرار گرفت. مخارج ناشی از این اقدام را شرکت بیمهٔ بزرگی عهده‌دار شد.*
- *دو مجمع شورائی برای جوانان از طرف این پروژه سازماندهی شد.*
- *فرستندگان تلویزیونی و خبرنگاران از این اقدام حمایت کردند.*
- *در سال ۱۹۹۰ پاپ، یوهان پائول دوم اقدام مشابهی را در لهستان حمایت نمود.*
- *دو سند توافق‌نامه در مورد وسایل نقلیه و تولید انرژی امضا شد.*
- *در سال ۱۹۹۱ کمیته همیاری ملی پزشکان در سوئد تأسیس شد، با نام (DNS).*
- *در همان سال این پروژه جایزه «بهترین ابتکار اجتماعی» را از انستیتو نوآوری‌های اجتماعی در لندن دریافت نمود.*
- *پادشاه سوئد، کارل گوستاف[1] این پروژه را تحت پوشش گرفت و آکادمی شاهنشاهی علوم یك مجمع محیط زیست «گام طبیعی» ساماندهی کرد.*
- *۲۰۰ مدرسه با ۱۵۰ هزار شاگرد پارلمان ـ محیط‌زیست جوانان را تأسیس کردند.*
- *کشاورزان و مزرعه‌داران سوئدی، سندیکاها و کلیساها از فرآیند اتفاق نظر در پروژه «گام طبیعی» حمایت می کنند.*

روش ما در رسیدن به اتفاق نظر بر قوانین ترمودینامیك استوار است. به این معنا:

- ماده و انرژی نابود نمی‌شوند. این اولین قانون است.
- ماده و انرژی میل به توسعه دارند. این دومین قانون است.
- کیفیت و قابل استفاده بودن ماده در غلظت و ساختار آن است.

مثلاً جوهر و آب، هر دو برای موارد مختلف ضروری قابل استفاده‌اند. اما اگر

1.Carl Gustaf

جوهر را در آب بریزیم، محصول آن ماده‌ای زاید است. جوهر را دیگر نمی توان از آب جدا کرد.

● چهارمین اصل مربوط به کیفیت مادی زمین است. کیفیت مادی زمین محصول فعل و انفعالاتی است که منحصراً تحت تأثیر انرژی خورشیدی است، اگر بخواهیم کیفیت خاك زمین را بهتر کنیم، تنها در اثر دادن انرژی خورشیدی از خارج به زمین ممکن است. راه برداشت و گرفتن انرژی از خارج برای زمین، تنها به وسیله فتوسنتز گیاهان است.

این بود ذکر مختصری از اصولی که فرایند اتفاق نظر در این پروژه بر آنهااستوار است و از نظر علوم طبیعی غیرقابل تردید به شمار می روند.

هـ: اما جامعه انسانی طبق این اصول عمل نمی کند. در تولید ناخالص ملی هر گونه تخریب زمینه‌های طبیعی کاربردی مفید تلقی می‌شود و مالیات بر انرژی‌ها و سوخت‌های فسیلی هنوز به واقعیت نپیوسته است.

ربرت: سیاست گروه‌هایی که فقط به منافع خود فکر می کنند؛ اینچنین است. بیشتر وقت‌ها گروه‌ها کودن‌تر از افراد هستند، زیرا همکاری و همفکری صحیح و خلاق را فرا نگرفته‌اند. این امر را در کنفرانس‌های زیادی شاهد هستیم. در واقع مغز ما بسان کامپیوتری با یك روند گفتگوی درونی است. برای مسأله‌ای که فعلاً مورد بررسی ماست، بایستی دیدگاه و منظر صحیحی انتخاب کرد. اگر تنها از دور و از بالا نگاه کنیم، می‌بینیم که ماشین‌های باری با بار مشابه در خیابان‌ها در حرکتند و دربارهٔ فایده آنها و لزوم حرکت آنها سؤالاتی نمی کنیم. یا اگر به اصل دوم ترمودینامیك یعنی مسأله انتروپی دقت کنیم. همه می‌دانیم، لاستیك‌ها فرسوده می‌شوند و ماشین‌ها زنگ می‌زنند، اما کسی تا به حال ندیده است که این مواد مجدداً به صورت یك ماشین در آیند. این مثال نمونه و شاهدی از انتقال خطی نظم به سوی بی‌نظمی و از بین رفتن کیفیت است.

هر کس و هر چیزی عضوی از این مدار زنجیری ماده است. ما همه چیزهایی را مصرف می کنیم که از طبیعت نشأت گرفته‌اند. خیال می کنیم رشد اقتصادی داریم. مثلاً وقتی که تولید ناخالص ملی دوبرابر شود، آن را موفقیت تلقی می کنیم. با وجود آنکه حتی یك بچه می‌فهمد که زحمت دوبرابر برای ارضای همان نیازهای اولیه کاری بیهوده است.

این مسائل و مشکلات به نسل‌های بعدی، به فرزندانمان منتقل می‌شوند. و یا به‌هنگام بررسی علل تخریب محیط‌زیست،معمولاً فرد دیگری مقصر شناخته می‌شود. در مورد باران اسیدی از انگلیسی‌ها شکایت می‌کنیم، زیرا که باد از غرب به‌طرف ما می‌آید.

اما بایستی این معرفت را به دست آوریم که مشکل ما تنها در محیط زیست نیست، بلکه مشکل اساسی در روابط اجتماعی و طرح‌های بنیادی است. شرکت الکترولوکس که عضو *TNS* است، توضیح می‌دهد که نهادها و سازمان‌های آنها تنها برای حفظ محیط‌زیست ایجاد نشده، بلکه می‌خواهد با سرویس‌دهی به انسان‌ها درآمدی کسب نماید. امروزه بسیاری از افراد جوان و تیزبین حاضر نیستند در شرکتی کار کنند که با نوع کار خود به محیط‌زیست ضرر می‌رساند.

مسلماً برای شرکت‌ها رعایت کامل سلامت محیط‌زیست کار ساده‌ای نیست. اما اگر نظریه نظام را در طبیعت بفهمند و در موقعیت‌های مناسب کار مناسبی انجام دهند، مقدمه و شرط موفقیت‌های بعدی را در برابر رقبا به دست آورده‌اند. ما تلاش زیادی می‌کنیم، تا دانش و علم مردم را در مورد نظام طبیعت توسعه دهیم و بازار را برای محصولاتی که با توجه به مدار موجود در طبیعت فراهم می‌شوند توسعه دهیم.

لیستی از ۳۰ شرکت داریم که تولیدات آنها متناسب با چهار اصل *TNS* است. سهام این شرکت‌های سوئدی خواستار و طرفداران زیادی دارد و بسیاری از شرکت‌ها میل دارند که جزو این لیست باشند. این شرکت‌ها کمبود سرمایه ندارند و بسیاری از مشتریان که می‌خواهند وجدانی آرام در مورد حفاظت محیط‌زیست داشته باشند، در این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. به این صورت یك سیستم پویا به وجود می‌آید.

هـ: آیا منشأ نیروی موجود در این مدل صنعتی در آن است که شرکت‌ها و مشتری‌ها احساس مسئولیت می‌کنند؟

ربرت: استفاده از احساس مسئولیت در محل مناسب، یك شرط مهم موفقیت است. مشتریان می‌گویند «ما نمی‌دانیم چه چیز در محصولات به کار رفته و چگونه تولید شده‌اند.» جواب من به آنها این است که: از فروشنده و یا از سازنده بایستی سؤال کنید؛ قبل از آنکه خرید کنید، به مسئولیت خود دقت کنید.

هـ: وضع TNS را در آینده چگونه پیش‌بینی می کنید؟

ربرت: به نظر من دارای کار و برنامه صحیح و نیروی خاصی است و توسعه می‌یابد. وقتی که افراد در شرکتی احساس کنند، کار تخصصی آنها می تواند در خدمت حفاظت از محیط‌زیست و یا در راه شناسایی اشتباهات موجود در سیستم موجود قرار گیرد، بسیار خوب است. توجه به تجربیات TNS روزبه‌روز زیادتر می‌شود. اقداماتی در انگلستان، آمریکا، کانادا، استرالیا و هلند آغاز شده است که بر اساس مدل TNS کار می کنند و فعالیت دارند.

چهار شرط اساسی نظام TNS

اولین شرط نظام: استخراج مواد از زمین به میزانی مجاز است، که آن مواد به‌طور سیستماتیک باعث تخریب طبیعت زندهٔ زمین نشوند و تغییرات شیمیایی غیرقابل تبدیل ایجاد نکنند؛ یعنی آنکه استخراج مواد خام فسیلی به میزانی نباشد که قابلیت برگشت برای آنها در مدار ژئوفیزیکی وجود نداشته باشد. هر نوع استفاده دیگری از زمین که به ضرر نسل‌های آینده است غارت محسوب می‌شود.

دومین شرط نظام: جامعه تنها در صورتی اجازهٔ تولید مواد مصنوعی را دارد که آن مواد در محیط‌زیست طبیعی قابل تبدیل باشند. یعنی اینکه آیندهٔ هر جامعه‌ای در صورتی تأمین است که حدّ و میزان تولید مواد را در چارچوب تجزیه‌پذیری آنها نگه دارد، چه، در غیر این صورت، روند غنی‌سازی پیچیده‌ای ایجاد می‌شود و این امر به ضررهای دیگری می‌انجامد.

سومین شرط نظام: زمینهٔ طبیعی خلاّقیت و گوناگونی‌های طبیعی نبایستی به‌طور منظم کاهش یابند. یعنی آنکه از طبیعت همان‌قدر می‌توان استخراج کرد که دوباره جایش پر شود، امکان باروری طبیعی زمین از بین نرود و کیفیت آب و هوا صدمه نبیند.

چهارمین شرط نظام: از انرژی و معادن دیگر بایستی متناسب و مؤثر بهره‌برداری نمود. توسعه و رشد فرهنگ اساساً نبایستی با اسراف همراه باشد، بلکه بایستی سه شرط بالا در آنها رعایت گردد و در غیر این صورت، هر طرحی شکست اجتماعی خواهد بود.

«گفتگو در غار شیر»

مصاحبه با سارا شلی[1] و یوزف لاور[2]، در ماساچوست

سارا شلی با پتر زنگه در انستیتو تکنولوژی ماساچوست به عنوان مشاور سازمان همکاری می کند. سارا شلی به همراه شوهرش یوزف لاور پروژه‌های سیستماتیك توسعهٔ شرکت‌ها را اداره می کند. این پروژه طبق طرح سازمان‌های یادگیرنده که پترزنگه مبتکر آن است برنامه‌ریزی شده است.

سارا شلی با برنامهٔ سوئدی، «گام طبیعی» نیز همکاری دارد و به دنبال راه‌های عملی برای تغییر و تحول در اقتصاد است. او در تلاش است، طبق مُدل پاول هاوکن[3] رئیس پروژهٔ «گام طبیعی بین‌المللی»، نیروی بالقوه در اقتصاد را برای تغییر ساختار زیست بومی جامعه به حرکت درآورد.

سارا شلی و یوزف لاور سازمان SEED را پایه گذاری کردند و طرح‌ها، مدل‌ها و متدهای عملی زیادی ایجاد نمودند. در سمینارهایی که از طرف آنها تشکیل می‌شود، آموزش سازمانی، تفکر نظام‌دار و اصول علمی پایداری و مقاومت معرفی می‌شود. از فعالیت‌های دیگر آنان یاری و مددرسانی به مدیران صنایع و مدیران شوراها در حل مشکلات پیچیده است. برای از بین بردن تضادها به منظور آشنایی با دیدگاه‌های مختلف سعی می‌شود متفکرانی را که دارای مواضع مختلف هستند در کنار هم جمع کنند.

هارتکه‌مایر: کارها و فعالیت‌های شما بر اساس چه تجاربی است؟

یوزف لاور: در سال ۱۹۹۴ با پروژه MIT و افراد آن آشنا شدم و اقدامات آنها جرقهٔ امیدی را در من روشن کرد که فکر می کردم دیگر از بین رفته است. تا آن موقع آگاهانه یا ناآگاهانه با این فکر به سر می‌بردم که روزی فاجعه رخ خواهد داد و کسانی که از فاجعه جان سالم به در برند بالاخره از خرابه‌ها چیز جدیدی خواهند ساخت.

آمریکا بزرگترین مخرب محیط‌زیست در روی زمین است. ما بزرگترین

1. Sara Schley
2. Joseph Lauer
3. Paul Hawken

تولید کنندهٔ موادی هستیم که باعث ایجاد باران اسیدی می شود، ما همچنین بیشترین مقدار محصولات توکسینه را تولید می کنیم و بیشتر از هر کشور و جامعه‌ای در روی زمین انرژی مصرف می کنیم. چرا نباید برای مثال از «غار شیر» شروع کنیم.

سارا شلی: مدت‌ها در جستجوی راه‌ها و امکاناتی بودم، تا آنچه را که دربارهٔ اقدام به آموزش گروهی، در *MIT* آموخته بودم، در جایی که خود کار می کردم به اجرا در آورم.

در زمانی که مشغول این کار بودم در مخمصهٔ اخلاقی شدیدی قرار داشتم. با شرکت‌های مختلف همکاری می کردم، مثلاً با شرکت الکترونیکی، سازندهٔ تلویزیون، همچنین با شرکت‌های صنعت نفت و اتومبیل‌سازی، تردیدی نداشتم که روش و ابزاری را که ما تعلیم داده بودیم، مانند آموزش گروهی، فکر سیستمی و یا گفتگو، تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی در خدمت تولید بیشتر و بهتر شرکت‌ها بودند. در مقابل این سؤال قرار داشتم که آیا با وجود آنکه تولید تلویزیون و اتومبیل به تخریب محیط‌زیست سرعت می‌بخشد، بازهم باید خواهان تولید تلویزیون بیشتر و اتومبیل بیشتر بود؟ عواقب تولید آنها درست بر خلاف هدف ما بود.

من از ابتدا جزو گروهی بودم که در صدد پیاده کردن پروژهٔ «گام طبیعی» در آمریکا بود. به سوئد رفتیم تا از اعضای سازمان «گام طبیعی» و از همگامی با آنها بیاموزیم.

مثال یخچال الکترولوکس در خاطرم مانده است. آن شرکت از کارل-هنریك روبرت و همکارانش دعوت کرده بود تا در مورد شرایط و اصول پروژهٔ «گام طبیعی» اطلاع حاصل نماید و یخچال جدیدی را با توجه به این اصول طراحی نماید. در پی آن مهندسان یخچالی را طراحی نمودند که CFC کربن فلور کمتری احتیاج داشت.

مدیر مالی شرکت به این طرح رضایت نداد، چه عقیده داشت، هزینهٔ سنگین برای حمایت از این طرح تنها در صورتی واقعاً مفید است که محصولی کاملاً بدون ضرر برای محیط‌زیست طراحی گردد. مهندسان مجدداً مشغول تحقیق در آزمایشگاه‌های خود شدند و سرانجام موفق به ایجاد یخچالی شدند که به مواد توکسینه اصلاً نیازی ندارد و دارای عناصر بیولوژیکی قابل تجزیه است، این مدل یخچال در سوئد پرفروش است.

به نظر من اینچنین موفقیتی نمونه و مثالی است برای آنکه، چگونه معیارهایی که با اتفاق نظر به دست می آیند، راه و زمینهٔ تصمیم گیری قاطع را برای مدیر شرکت فراهم می نمایند.

هـ. آیا در آمریکا هم مثالی از فعالیت‌های خود دارید.

شلی: وقتی که در صدد اجرای برنامهٔ گفتگو در همهٔ قسمت‌های یك کنسرسیوم هستیم، بهتر است قبل از طرح مسائل مربوط به محیط‌زیست، به موضوع چگونگی آموختن پرداخته شود، مثل تمرین کردن و تهیهٔ ابزار و وسائل لازم برای آموختن، برای بازنگری، برای آگاهی یافتن نسبت به تصورات و پیش داوری‌های مشخص و بررسی آنها. برای مثال اگر یك همکار ما از سازمان صلح سبز باشد و یکی دیگر از اعضای یك سازمان اقتصادی یا تولیدی، بهتر است در ابتدا کمی دربارهٔ نظریهٔ سیستم‌ها، دربارهٔ ارتباط بین انسان‌ها و گفتگو بیاموزیم و بعد به موضوع معین بپردازیم. وقتی از اول کار را با تمرین روند گفتگو آغاز کردیم، محدودیّت‌های ذهنی و موانع موجود در دیدگاه‌های انفرادی بهتر برطرف می‌شود و امکان گفتگوی بدون رودربایستی فراهم می گردد.

هم صحبت‌ها برخورد بهتری نسبت به یکدیگر خواهند داشت و تیترهای خود را فراموش کرده و به اصل موضوع می‌پردازند. بعبارت دیگر کسانی که برای گفتگو در مورد موضوعی دور هم جمع می‌شوند، سعی در ایجاد ارتباط بین خود می نمایند و شبکه‌ای از اشتراکات بین خود می‌بافند و بعد از آن به بررسی موضوع خاص و مواضع مختلف دربارهٔ آن می‌پردازند.

هـ. روش شما در کارهایتان کدام است؟

یوزف لاور: ما در کارهای خود برای مثال تمرین می کنیم که مواضع و دیدگاه‌های خود را با یکدیگر عوض کنیم و از موضع و دیدگاه طرف مقابل به مسائل نگاه کنیم. بعضی وقت‌ها شرکت کنندگان در گفتگو حتی جای نشستن خود را در هنگام مبادلهٔ مواضع در گروه عوض می کنند. وقتی که موضوعی را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کنیم، هیجانات احساسی مربوط به موضع خاص کم می‌شود. در این حالت انسان می تواند از دیدگاه خود موقتاً فاصله بگیرد و الزاماً خود را با آن موضع هم هویت نداند.

برنامهٔ «گام طبیعی» تأکید بر نظریات مهمّی دارد که از اهمیت ویژه‌ای برای پایداری حیات برخوردارند. ما در کارهای خود، اصول و انضباط سازمان‌های یادگیرنده را با نظر به سیستم‌ها پیوند می‌دهیم و از آن به عنوان دانش راهنما استفاده می‌کنیم.

گفتگو در سازمان‌ها شرط اساسی آموزش است و زمینهٔ طرح سؤالات علمی را فراهم می‌سازد. در تفکر مبتنی بر نظریهٔ سیستم‌ها نقشه‌ای در برابر ما قرار می‌گیرد که به کمك آن نقش پدیده‌های طبیعت، مثلاً چوب و جنگل در نظام طبیعت روشن می‌گردد.

شرایط مبتنی بر نظام طبیعت که مورد نظر پروژهٔ گام طبیعی است، چونان قطب‌نمایی است که جهت‌گیری مطمئن را ارائه می‌دهد.

آفرینش با انسان سخن می‌گوید

مصاحبه‌ای با توماس بری[1] در کارولینای جنوبی

فصل‌های گذشته کتاب بیشتر مربوط به نحوهٔ گفتگو و ارتباط بین انسان‌ها بود. در این فصل توماس برای ما نوع دیگری از گفتگو و ارتباط را معرفی می‌کند. در اینجا مطلب برسر نوعی خاص از سؤال کردن و شنیدن است. شاید بتوان گفت، منظور نحوه‌ای از گفتگوست که در اثر اقدام به آن زمینهٔ حفظ و بقای کرهٔ زمین فراهم می‌شود.

توماس برّی از انسان دعوت می‌کند به صدای طبیعت گوش فرا دهد و آن را به عنوان خطاب به خود در نظر گیرد. همان‌طور که انسان به نشانه‌ها و واکنش‌های وجود خود دقت می‌کند، بیماری را درك می‌کند و در راه شفای خود قدم برمی‌دارد، می‌تواند به نشانه‌های طبیعت هم دقت کند و ارتباط آن نشانه‌ها را با وجود خود بشناسد.

بری می‌گوید: انسان امروز بایستی توان شنیدن صدای طبیعت را از نو بیاموزد و به کسب توانایی‌های لازم برای کسب و فهم آن همّت گمارد، همان‌گونه که اقوام بدوی، که آمیختگی خود را با طبیعت پیرامونی خود حس می‌کردند و بدین امر توانا بودند. پدیده‌های طبیعی دوروبرمان به ما چه می‌گویند؟ در دوران حاضر تکنولوژی، دیواری بین انسان و

1. Thomas Berry

طبیعت پدید آورده است. شاید گفتگوی انسان با «خویشتن گسترش یافتهٔ خویش»[۱] بتواند زمینهٔ تفکر متناسب با نظام طبیعت را در مقابل چشمان آدمی آشکار سازد.

توماس بری سراسر عمر خود را در راه پژوهش‌های علمی پیرامون جهان بینی‌های شرقی و ارتباط آنها با علوم مدرن غربی گذرانده است. «بری» در این کاوش‌ها در پی یافتن راه‌ها و شیوه‌هایی است که بتواند انسان را به معانی و ساز و کارهای موجود در بطن جهان رهنمود شود دستاورد تلاش‌های او را به جایگاه بالایی در حوزهٔ مطالعات تاریخی فرهنگ‌ها ارتقا داد. همچنین شناخت و فهم زیربناهای اساسی فرهنگ‌های مختلف و ارتباط هر کدام با محیط پیرامونی‌شان از دستاوردهای ارزشمند پژوهش‌های علمی وی به‌شمار می‌رود. توماس بری مدتی از عمر خود را در کشورهای هند و چین گذرانده است. در خلال سالهای ۱۹۷۹ـ۱۹۶۶ مدیریت علمی شاخهٔ آموزشی تاریخ مذاهب را در دانشگاه فوردهام[۲] به عهده داشت. وی همچنین مرکزی در نیویورک برای تحقیقات دینی تأسیس نمود. بری دانشمندی دارای مذهب پروتستان است. رساله‌های فراوانی در مورد گفتگوی ادیان تألیف نموده است. کتاب معروف او با عنوان رؤیای زمین[۳] برندهٔ جایزهٔ ادبیات در سال ۱۹۹۸ شد. در کتاب دیگری که با همکاری برین سویم[۴] در سال ۱۹۹۴ منتشر کرد، تکوین عالم مورد بررسی قرار می گیرد.

هارتکه مایر: شما در نشان دادن ارتباط بین معنای حیات و نظریهٔ تکامل موفق به ارائه نظریات نوینی شده‌اید.

بری: سعی من بر آن است که برداشت‌های علوم تجربی را که تا به حال جدای از یکدیگر تلقی می‌شدند به هم مرتبط سازم. برای دانشمندانی که دارای تفکر مکانیکی هستند، تاریخ و سرشت جهان روند و سیری بدون معنا و عاری از هدف است. اگر دانشمندان به نتایج تحقیقات خود دقت می کردند و در مورد آنها تعمق و تأمل می نمودند،

---

۱. در مورد خویشتن گسترش یافته در بخش توضیح داده شده است.

2. Fordham
3. The Dream of the Earth
4. Brain Swimme

می‌توانستند تاریخ و قصهٔ جالب توجهی بشنوند. سیر روند تکامل، خود راه همگامی با جهان و هم تجربه اندوزی از آن است. البته مشکل اصلی در این راه آن است که، تنها انسانی قادر به درك این قصه است که شنوایی لازم را برای شنیدن صداهای مختلف داشته باشد؛ نواهائی که حاکی از سرگذشت جهان است.

پدیده‌ها و عناصری که عالم وجود را تشکیل داده‌اند، موجوداتی منفعل و جدای از یکدیگر نیستند که فقط قابل بهره‌وری باشند، بلکه باهم در ارتباطی منسجم، پوینده و فعال قرار دارند و هر کدام نقش و بیان مخصوصی دارند. انسان‌های بدوی احساس عمیقی نسبت به وحدت بین موجودات و به هم پیوستگی همهٔ پدیده‌های عالم داشتند. نه تنها رعدوبرق، ستارگان و اختران هر کدام صدایی دارند، بلکه گل‌ها پرندگان و حیوانات باهم اتحاد خاصی را تشکیل می‌دهند. این وحدت وجود، جنبه‌ای روحانی و زیبا دارد. خورشید علاوه بر تابش نور، چیزی بیان می‌کند. در واقع همهٔ موجودات عالم سخن می‌گویند. آیا طرح این سؤال که بیان و پیام پدیده‌های موجود در آفرینش چیست، براستی هیجان‌انگیز نیست؟ انسان‌ها در گذشته نسبت به طبیعت حالت خوف و احترام داشتند در بعضی از فرهنگ‌های بومی هنوز این نوع برخورد با طبیعت، به صورت عبادت‌های دسته‌جمعی به چشم می‌خورد.

انسان امروزی توانایی شنیدن اصوات پدیده‌ها را از دست داده و فاقد ابزار این شنوایی ویژه شده است. روزی کسی به من گفت، «اگر قداست ذاتی را از اجزای عالم بگیریم، هیچ چیز مطمئن و قابل اعتمادی باقی نخواهد ماند.»

از طرفی این موضوع بستگی به نیروی احساس و ادراك انسان دارد. مثلاً اگر جنگل در نگاه و برداشت نظاره کننده تنها حجمی از چوب‌های قابل استفاده است، این انسان چیزی را از دست داده است. در واقع قبل از نابود کردن و غارت وحشیانه جنگل‌ها احساسات انسان‌ها نسبت به جنگل از بین رفته است.

هـ: قبیله‌ای درزلاندنو[1] به‌هنگام ساختن قایق، در مورد زمان ساخت آن وانتخاب

1. New Seeland

نوع درخت به دقت تأمل می کردند و بعد از انتخاب با احتیاط از درخت معذرت می خواستند.

بری: این گونه موضع گیری‌ها در نگرش کاهش یافتهٔ ما از جهان غیرممکن شده و بی‌معنا به نظر می‌رسد. ما متأسفانه این گونه همبستگی و انسجام با طبیعت را مورد استهزاء قرار می‌دهیم ولی به همین جهت اعمال ما مضحك شده است. هکتارها جنگل را از بین بردن به نظر مردمی که نظام طبیعت را می‌شناسد در حکم از بین بردن گنجهای هنری است. به همراه تخریب طبیعت، امکانات تجربهٔ دنیای درونی خود را نیز نابود می کنیم.

در انجیل رابطهٔ بین انسان و خدا مورد توجه قرار گرفته است،ولی رابطهٔ بین انسان و طبیعت مسکوت گذاشته شده است. همین امر شاید علت وضع موجود در برخورد با طبیعت است.

انجیل خدایی را معرفی می کند که در بالا قرار دارد و یك جهان خارجی را خلق کرده است. این نوع نگرش بادید دیگری که جهان را بیان و نشان خداوند می‌داند متفاوت است. نگرش انجیل مبتنی بر اصل انسان محوری است و لذا انسان را با طبیعت و محیط بیگانه می کند.

هـ: در قرون وسطی ربا حرام بوده است ولی تخریب طبیعت برای بهره‌وری مالی نهی نشده است.

بری: در فرهنگ‌های پیشرفته انسان اهمیت بیشتری یافت و از روابط بین انسان‌ها و چگونگی تنظیم آن بسیار سخن رفت، اما به اهمیت محیط زیست و جهان طبیعت برای تکامل انسان توجهی نشد. اما تکامل ما تنها در ارتباط با انسان‌ها نیست، بلکه برای تحقق وجود خود به جهان طبیعی هم نیاز داریم. ما تنها برای تفریحات خود، دریا، جنگل و کوه‌ها را دوست داریم و صنعت جهانگردی بر پایه این توجه بنا نهاده شده است.

هـ : سؤال مهم این است که چرا انسان وابسته بودن خود را به طبیعت فراموش کرد و به بیماری تلاشی خود مبتلا گشته است؟

بری: من در سال ۱۹۱۴ در آمریکا متولد شدم، آن وقت‌ها هنوز زیبایی‌های طبیعی در آمریکا وجود داشت. بنده شاهد روند صنعتی شدن و پیروزی ماشین بودم. اما از همان

دوران احساس می کردم که روند تمدن غربی دارای اشتباهاتی است. در حین تحصیل سعی کردم اشتباهات و بیماری غرب را بشناسم و لذا زبان چینی و سانسکریت را فرا گرفتم. سنت‌های فکری بودایی‌ها، بومی‌های آمریکایی و چینی‌ها را با هم مقایسه کردم.

هـ: صنعت جهان را فرا گرفته است و کنار گذاشتن آن غیر ممکن است.

بری: جمعیت کرهٔ زمین در زمان تولد من ۲ میلیارد بود ولی به ژرفای ۱۰ میلیارد خواهد رسید. آن وقت‌ها کمتر از یك میلیون اتوموبیل وجود داشت، امروز تعداد آن به ۶۰۰ میلیون رسیده است.

اولین بار در سال ۱۹۳۰ استخراج نفت در عربستان سعودی انجام گرفت. امروزه وابستگی به نفت همه جا را فرا گرفته است. حتی تولیدات کشاورزی وابسته به نفت است، اما در همین نسل شاهد تمام شدن نفت خواهیم بود.

هـ: چگونه می توانیم این مسائل را به طور صحیح حل کنیم؟ شما با انتشار کتاب‌های خود توجه زیادی را جلب کرده‌اید. انگیزهٔ اصلی شما چیست؟

بری: در آن کتاب‌ها صحبت از زمان حال است و لزوم آگاه شدن به اینکه:

۱ـ همهٔ عناصری که عالم وجود را تشکیل می‌دهند بروز و وجودی مخصوص به خود دارند، کارگزار و پویا هستند و در عالم، هیچ عنصری منفصل و جدا از دیگر اجزا نیست.

۲ـ اینکه عالم وجود روحانی است انسان نمی تواند جدا از این به هم پیوستگی و انسجام جهانی زندگی نماید. جوهر و انرژی عالم در وجود ما در جریان است و مایهٔ حیات ماست و در صورت عدم توجه به این وحدت وجود، خرابی‌های بیشتری به بار خواهیم آورد.

۳ـ تلاش من در کتاب‌هایم نشان دادن اهمیت زمین برای انسان است و اینکه وظیفه انسان ایجاب می کند در بهبود وضع زمین کوشا باشد.

ما در وضعیت مهمل و غیر معقولی قرار گرفته‌ایم. از یك طرف تخریب محیط زیست و ویران کردن بنیان زندگی‌مان تأثیر مثبت بر تولید ناخالص ملی دارد از طرف دیگر می‌دانیم که مهمترین اصل و قانون اقتصاد بایستی این باشد که قابلیت تجدید حیات و نوسازی سرچشمه‌های طبیعی مثل آب، زمین و هوا مورد توجه و حمایت قرار گیرد و استمرار یابد.

انسان بتدریج در همهٔ چرخه‌ها و مدارهای منظم طبیعت دست برده است، اما نمی‌تواند آنها را به‌طور صحیح اداره کند. در دریاها نمی‌توانیم دستگاه تصفیه سوار کنیم. ما قادر به ساختن یك برگ علف نیستیم. زمین نوا و بیان صریح و واضحی دارد و می‌گوید که تعادل جوّ از بین رفته است. زمین، اما بیان خاموشی هم دارد و می‌گوید با این وضع بیماری‌های جدید به وجود خواهد آمد.

ما صدا و بیان زمین را درست نمی‌شنویم. فصل‌های سال، از مدار زندگی سخن می‌گویند: راز تولد، مرگ و تجدید حیات. وزش باد رازی در بر دارد: انسان باد را نمی‌بیند گرچه آهسته سخن می‌گوید، در بین شاخه‌ها صدا می‌کند، امکانات باروری گیاهان را فراهم می‌کند. پرندگان را جا می‌دهد. باد یك احساس روحانی نسبت به جهان غیب در انسان ایجاد می‌کند. اما چگونه سخن می‌گوید؟ در زمستان سوزِ باد سرد از بعضی از اقتضائات وجود انسانی گزارش می‌دهد و ملایمت باد بهار نشانی از بعد محبت عالم دارد. باد می‌تواند یك سقف را خراب کند. باد می‌گوید، زندگی انسان به دست خود او نیست. باد از انسان قوی‌تر است، باران می‌آورد و یا مانع باران می‌شود، و چگونگی محصول و زندگی و مرگ به دست اوست و خود نابود نمی‌شود.

هـ: پیام شما در کتابتان با عنوان «**داستان عالم**» چیست؟

بری: مطلب اصلی این کتاب دربارهٔ تاریخ عالم است. بر اساس تجارب علمی تدوین شده و اصل الهی هم در آن فراموش نشده است. این عالم راه رشد و پیشرفتی را نشان می‌دهد که در رابطه با شکوفایی آگاهی انسان قرار دارد. خود عالم نیز در روند شکوفایی‌اش ظهور و بروزپیدا کرده است. در این سیر می‌توان سه جهت را تشخیص داد:

۱. تفاوت‌ها: در عالم چیزی به صورت مکرّر وجود ندارد. هر کدام از برگ‌های درختان با یکدیگر فرق دارد. هر دانهٔ برفی منحصر به فرد است و با دانهٔ دیگر فرق دارد.

۲. شکوفایی درونی: هر چیز در خود رازی نهفته دارد. همهٔ اجزاء و عناصر عالم بدون استثنا دارای این راز درونی هستند و ما این واقعیت را در فیزیك کوانتا مشاهده می‌کنیم.

۳. همبستگی و به هم پیوستگی: همهٔ چیزها در عالم با یکدیگر پیوند دارند هیچ

ذره‌ای نیست که از نظر وجودی بدون ارتباط با ذرات دیگر باشد. بر اساس نظریهٔ کوانتا این به هم پیوستگی مرزهای معمولی مکان و زمان را در می‌نوردد. عالم وجود از ارتباطات بی‌نهایت بین موجودات تشکیل شده است. این انسجام و به هم پیوستگی در عالم با توجه به منحصر به فرد بودن موجودات بر آوردنی است. توماس فن آکونی[1] آن را یگانه‌های بهم متصل نامیده است.

شکوفایی و رشد خود حامل معناو پیام است. معنا و ارزش هر چیز و حتی ارزش انسان در آن است که خود را از طریق فعالیت در زندگی و به کارگیری خلاقیت ذاتی به کمال رساند. تا به این وسیله هم به منحصر به فرد بودن خود برسد و هم ارتباط و پیوستگی خود را با سایر موجودات لمس نماید. چنین کاری اشراق است؛ شناخت خود در زندگی است.

1. Thomas von Aquin

ضمائم

کارگاه گفتگو

در پایان به چند مطلب پیرامون تمرین گفتگو اشاره کرده و روش‌هایی را معرفی می کنیم.

۱. شرحی از یك جلسهٔ مقدماتی برای گفتگو

۲. اشاره به ترتیب جلسات و اهمیت عناصر مرتبط با روند گفتگو

۳. تمرین‌هایی برای کسب توانایی گفتگو و پرورش آن

- تمرین-ستون-چپ
- تمرین-وضع دشوار

۱. گزارشی از یک گردهمایی دوروزه در باب مقدمات گفتگو

تجربه به ما نشان داده است که قبل از ورود به تمرین گفتگو، بایستی با سازوکار و اصول آن آشنا شد، زیرا اگر گفتگو خوب معرفی شود و کاربرد و لوازم و شرایط و فواید آن روشن گردد، خود به خود شرکت کنندگان نسبت به روند آن احساس تعهد خواهند داشت.

مدت جلسه معرفی مورد نظر ما در اینجا دو روز و نیم است که به صورت یك سمینار مقدماتی برگزار می‌شود. افراد شرکت کننده مایل هستند به تمرین گفتگو بپردازند و مرام گفتگو را در خود پرورش دهند. ممکن است در محیط های دیگر و در شرایط دیگری برنامهٔ راهنمایی در گفتگو به صورت دیگری انجام گیرد.

در اوقاتی که فرصت کمتر باشد، می‌توان مدت جلسهٔ مقدماتی را کوتاه‌تر کرد.

اولین روز: آماده کردن فضا و محمل

● خوشامدگویی

● معارفه و استقرار

● تمرین: از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود یکی از خاطرات خود را از گفتگو به یاد آرند و در گروه‌های دونفره آنها را مبادله نمایند و بعد گزارشی از تبادل‌نظر خود را دربارهٔ خاطرات یکدیگر در جمعی که قرار است به شناخت گفتگو و کیفیت آن بپردازد، بازگو نمایند.

● معرفی عناصر کلیدی گفتگو

● درخت دیالوگ، شرح کوتاهی در مورد مارتین بوبر، دیوید بوهم، پترزنگه، برگزارکنندگان گفتگو در آمریکا، کانادا، انگلستان و آلمان

دومین روز: پرورش توانایی‌های گفتگو

● روشن کردن پیش‌فرض‌ها و تأثیر قضاوت‌ها بر کارها

● «تمرین ستون ـ چپ»

● تشخیص بین نظاره کردن و قضاوت کردن

● نردبان نتیجه‌گیری: تمرینی که انسان را نسبت به قضاوت کردن و نتیجه‌گیری‌های سریع خود آگاه می‌سازد

● جلسات گفتگو به همراه مراحلی از کار در گروه‌های کوچکتر

سومین روز: مقدمه

● حفظ توازن و تعادل بین کسب آگاهی از موضوعی و یا جانبداری از آن: فواید جانبداری مقید و هنر بررسی کردن و جویا شدن

● کار کردن بر روی آرا و قضاوت‌های جناح‌بندی شده: «تمرین ـ معما»، توازن بین طرفداری و جویایی

● جلسات گفتگو به همراه مراحل بازنگری و تأمل

● ختم دورهٔ مقدماتی

۲. چیدمان جلسه: فایده و اهمیت عناصر پیرامونی برای روند گفتگو

اگر بخواهیم جوی ایجاد کنیم که همهٔ حواس ما را تحت تأثیر قرار دهد، و امکانات مختلف دسترسی و ورود به روند گفتگو را فراهم سازد، بایستی از اشیاء مختلفی مانند گل، شمع، سنگ سخن، زنگ، موزیك، رقص‌های جمعی، عکس و شعر استفاده نماییم.

استفاده از این ابزار کمکی ضروری نیست، بلکه بستگی به نوع و شرایط مشخص گروه و زمینه‌های تجربه و توقعات افراد آن دارد. به نظر ما آگاه کردن شرکت‌کنندگان در مورد چرایی استفاده از ابزار در تشکیل روند گفتگو مفید است: گل را در جمع می‌گذاریم برای آنکه طبیعت و گوناگونی را نشان می‌دهد. آتش شمع، بیانگر نیروی تحول است؛ سنگ سخن تمرکز درونی، دقت و شنوایی را بالا می‌برد. موزیك با ریتم‌های مناسب به تمرکز و روند ارتباط مدد می‌رساند. از موسیقی به صورت موزیك ملایمی که دائماً در حین جلسات پخش شود استفاده نمی‌کنیم. بلکه در مراحل معینی از کار و یا در حین بعضی از اقدامات روشمند موزیك پخش می‌کنیم.

رقصهای ساده و دسته‌جمعی از فرهنگ‌های مختلف سیر حرکت مشترك انسان را از نظر بدنی، به جریان می‌اندازد و به جریان سیر مشترك معانی نیز مدد می‌رساند. پوسترهای بزرگ بر روی دیوار به عنوان تحریك افکار، بازنگری و کنجکاوی است. شعر دارای نقش مشابهی است. در ابتدای جلسه و در انتهای آن خوانده می‌شود، و خیال‌پردازی فانتازی و تمرکز ژرف را به وجود می‌آورد.

۳. تمرین‌ها

تمرین ـ ستون ـ چپ

این تمرین برای آگاه کردن تمرین کنندگان، از حوزهٔ تأثیرات عنصر ناخودآگاه آنها، بسیار مفید است و نشان می‌دهد که قضاوت‌ها در مورد موضوعات مختلف چگونه شکل می‌گیرند. فرم اولیهٔ این تمرین توسط کریس آرگیریس[1] در دانشگاه هاروارد به وجود آمد. روش کار تمرین از این قرار است:

1. Chris Argyris

قسمت اول

۱ـ گفتگویی را که با کسی انجام داده‌اید و به نظرتان مطلوب نبوده است، به خاطر می‌آورید.

۲ـ تکهٔ کاغذی را به دو ستون تقسیم کنید.

۳ـ در ستون راست آنچه را که گفته و شنیده‌اید به طور دقیق یادداشت کنید. سعی کنید محتوای گفتگو را تا حد ممکن به صورت نقل قول بازگو کنید. مثلاً

من گفتم: فکر می‌کنم، بهتر است، کس دیگری را برای این شغل انتخاب کنیم». او گفت: «فکر می‌کنم یوزف، فرد مناسبی برای این کار باشد.»

۴. احساسات و افکاری را که به بیان نیاورده‌اید در ستون چپ بنویسید.

برای مثال:

من گفتم: «فکر می‌کنم، بهتر است، شخص دیگری را برای این شغل انتخاب کنیم». او گفت: «فکر می‌کنم یوزف، فرد مناسبی برای این کار باشد.»	من فکر کردم: یوزف کاملاً بی‌عرضه است. ولی تو طرفدار وی هستی، چون با یکدیگر وحدت سیاسی دارید.

۵. این مثال را برای دوستی گزارش کنید و مقدمهٔ کوتاهی در مورد وضعیت بدهید.

۶. ستون راست خود را برای او بخوانید.

۷. سپس هر دو باهم مطالب هر دو ستون را بخوانید.

۸. آن دوست نقش راهنما را دارد و سؤالات زیر را مطرح می‌کند:

- گفتار، ارزیابی‌ها و نظرهای موجود در ستون چپ کدامند؟
- از کدام مدل ذهنی نشأت گرفته‌اند؟

● چرا آنها را به بیان نیاور دید؟

● هدف شما از این سخن چه بود؟

● آیا به هدف خود رسیدید، وگرنه چرا؟

● درمورد هر کدام از ارزیابی‌ها در «ستون چپ» سؤال می‌شود.

چرا آنچه را که فکر و احساس می کردید، نگفتید؟

● نتیجهٔ سکوت شما دربارهٔ آنچه فکر و احساس می کردید، چه بود؟

● تمرین «ستون-چپ» چه تأثیری بر نتیجهٔ گفتگو داشت؟

این تمرین موادی را در اختیار شرکت کنندگان قرار می‌دهد که به وسیلهٔ آن می توان پدیدهٔ گفتگوی درونی و تأثیر آن را بر صحبت‌های واقعی بررسی کرد.

هدف از روشن کردن قضاوت‌ها و احساسات افراد که در «ستون-چپ» نهفته است، تحقیق درمورد عمق و معنای تصورات و مدل‌های ذهنی انسان‌هاست که تأثیر مستقیم و ناخودآگاه بر تفکر و رفتار انسان دارند.

راهنما قبل از قدم بعدی تفاوت بین نظاره کردن و ارزیابی کردن را روشن می کند. این تفاوت ممکن است در وحلهٔ اوّل امر مسلّمی به نظر آید. اما عقیدهٔ ما بر آن است که بسیاری ازمشکلات ارتباط بین انسان‌ها در استفاده ناصحیح از این گونه دسته‌بندی‌هاست.

به نظر ما نظاره کردن برای شناخت و تعیین واقعیت است، آنهم به شرط آنکه افراد متعلق به یك عصر و فرهنگ اجتماعی در مورد آن توافق داشته باشند. مثلاً میزان‌الحراره ۳۰ سانتیگراد را نشان می‌دهد و یا آن «جوان شلوار پوشیده است».

این ملاحظات در محیط‌های فرهنگی مشترك مورد تردید قرار نمی گیرند چنین واقعیاتی برای همه واضح است. اما اگر یك نفر بگوید، نه آن جوان دامن پوشیده است، مسأله ایجاد می‌شود.

اگر شما بگویید «وی باهوش است.» و یا «بیرون هوا گرم است.» در این صورت ارزیابی کرده‌اید. ارزش گذاری نوعی تفسیر است، یك قضاوت است، مقایسه است، رأی و نظر است، جمله‌ای است که دیدگاه شخصی گوینده را به بیان می آورد.

ما با هم پیوسته در حال ارزیابی هستیم. اگر میوه‌ای راامتحان کنیم، همکاری را

ملاقات کنیم، قطعهٔ موزیکی را بشنویم نمایشی را مشاهده کنیم، هر جا که هستیم و هر چه انجام می دهیم، ارزیابی بر ایمان مانند نفس کشیدن است.

همیشه همهٔ تصورات و ارزیابی ها به بیان نمی آیند، ما قادر هستیم دهان خود را ببندیم، اما افکار خود را نمی توانیم کنترل کنیم. ارزیابی ها بیشتر به طور ناخودآگاه انجام می گیرند.

نیروی زیادی در ارزیابی ها نهفته است. به وسیلهٔ ارزیابی امکانات عمل فراهم می شود و یا راه فعالیت بسته می شود.

آگاهی نسبت به این موضوع که ارزیابی ها را انسان خود خلق می کند مهم است. آنها معمولاً بر واقعیت منطبق نیستند و حاوی تفسیرهای شخصی می باشند.

چگونه *می توان ارزیابی را آزمایش کرد؟*

۱ . آنچنان ارزیابی نمایید که معلوم باشد که نظر و رأی شماست. زیرا اگر رأی خود را به عنوان حقیقت عام تلقی نمایید باعث خشم دیگران می شوید.

۲ . زمینه ارزیابی های خود را پیدا کنید.

۳ . اگر دلیلی برای ارزیابی خود پیدا نمی کنید، بهتر است واضح بگویید که احساسات شما در ایجاد آنها نقش دارند.

۴ . در فرصت های بعدی، در ارزیابی های خود، از دیدگاه عملی، دقت کنید. پیوسته از خود سؤال کنید، هدف من از این ارزیابی ها چیست؟

قسمت دوم

بعد از مشخص کردن تفاوت های دو مفهوم نظاره و ارزیابی، به تمرین ـ ستون ـ چپ ادامه می دهیم.

قدم بعدی بررسی ستون ـ چپ است که حاوی ارزیابی هاست. تمرین:

۱ ـ شرکت کنندگان ابتدا در گروه های دونفره با هم کار می کنند.

۲ ـ هر دو نفر ارزیابی های موجود «در ستون ـ چپ» یکدیگر را بررسی می کنند.

۳ ـ چند عدد از ارزیابی های قابل نقد را انتخاب می کنند.

یکی از دیگری می پرسد:

الف: زمینه و دلیل این ارزیابی شما چه مشاهده‌ای بوده است؟
ب: چگونه از نظارت‌های خود به فرضیّات خود می‌رسی؟
ت: چه هدفی مبنای این تصوّر شماست؟
۴ـ مبادله افکار در مجمع

تجربهٔ مانشان داده است که تشخیص و جدا کردن نظاره و ارزیابی کمك بسیار بزرگی برای ارتباط صحیح است. امّا پرورش توانایی‌های لازم، برای رعایت و دقت در این امر و اجرای آن در روند گفتگو، کاری بسیار مشکل است. گفتگو میدان تمرین مناسبی برای پرورش این توانایی‌هاست.

تمرین ـ وضع دشوار

تمرین ـ وضع دشوار به توانایی‌های لازم برای گفتگو قوت و دقت می‌بخشد مانند توانایی برای در حالت تعلیق نگهداشتن فرضیات و تصوّرات جانبدار و نیز جویایی سازنده. از طرف دیگر این تمرین نشان می‌دهد، تا چه اندازه چالش‌های بین مواضع ظاهراً متضّاد می‌توانند برای دست یافتن به بصیرت جدید مفید باشند.

ما این تمرین را در گروه‌های زیادی که دارای ترکیب‌های مختلفی بودند و از گروه‌های سنتی متفاوتی تشکیل می‌شدند انجام دادیم. شرکت کنندگان نسبت به کار گروه احساس تعهّد می‌کردند. ما توصیه می‌کنیم که راهنماهای گفتگو، وقت کافی داشته باشند و یك بار، خود این تمرین را در برابر گروه انجام دهند. در این صورت، انجام این تمرین برای افراد راحت‌تر است. هر گروه بایستی از سه نفر تشکیل شود. سه عضو گروه را با A و B و C علامت گذاری می‌کنیم. برای شخص A چگونگی جریان تمرین را شرح می‌دهیم. تمرین به صورت زیر است.

شخص A وضعیتی از زندگی خود را که در آن تصمیم گیری برایش دشوار است انتخاب می‌کند، مثلاً: مشکل من این است: «وضع شغل من در حال حاضر خوب است و امکان ارتقا برایم وجود دارد و مایلم برای دست یافتن به سمت بهتر، به تعهدات بیشتری گردن نهم. از طرف دیگر، دو فرزند سه و پنج ساله دارم و میل دارم ساعات بیشتری در خانه باشم و فرزندانم را کمتر به پرستار بسپارم. من در بین دو آرزو سرگردان هستم: بیشتر در

کنار فرزندان خود باشم یا از شانس و امکانات شغلی خود بهتر استفاده نمایم.»

وقتی که شخص A مشکل خود را توضیح داد، از B می‌خواهد، یکی از مواضع را اتخاذ کند: مثلاً: «در کنار فرزندان به سر بردن و نیم روز کار کردن.» از شخص C می‌خواهد که موضع دیگر را جانبداری نماید. نیمکتی را که شخص B برروی آن نشسته است، در طول گردهمآیی، مکان و موضع در خانه ماندن و جایی را که شخص C نشسته است، صندلی «شخصیت شغلی» باقی می‌ماند. صندلی شخص A موضع نظاره گر است. وقتی که نقش B و C روشن شد، تمرین شروع می گردد.

در دور اول A روی صندلی خود می‌نشیند و گفتگوی B و C را ملاحظه می کند. شخص B موافق موضع اول یعنی رسیدگی به فرزندان است و با استدلال سعی می کند این کار را بهتر جلوه دهد. بایستی به وقت جلسه هم دقت شود.

بعد از B نوبت C می‌شود که از اهمیّت ترقّی کردن در شغل طرفداری کند و به ارائهٔ دلیل می‌پردازد. B و C هر کدام در دو نوبت موافقت خود را با مواضع اتخاذ شده به طور مستدل ارائه می‌دهند و بعد از آن هر سه نفر صندلی‌های خود را در مسیر عقربهٔ ساعت عوض می کنند، به طوری که A برروی صندلی B می‌نشیند، B بر صندلی C و C در جای نظاره گر قرار می گیرد.

اکنون شخص A موضع «در خانه ماندن» را اتخاذ می کند و به جای اکتفا کردن به ابراز آن سعی در جانبداری مفید می کند، به این معنا که شخص A به وسیلهٔ مشاهدات خود، موضع خود را مستدل می کند و دلیل اهمیت اتخاذ این موضع را، اطلاع می دهد و در عین حال شرح می‌دهد که طرفداری وی بر اساس نظر و رأی وی است و ادعای انطباق با حقیقت را ندارد.

شخص B اکنون دارای موضع «شخصیت شغلی است» و به اثبات درستی و یا نادرستی آن نمی‌پردازد. بعداز آنکه شخص A و B استدلال و بیان خود را ابراز کردند، باز هر سه نفر برمی‌خیزند و جاهای خود را در مسیر عقربهٔ ساعت عوض می کنند. اکنون شخص A در صندلی «شخصیت شغلی»، B بر صندلی نظاره گر و C در موضع «در خانه ماندن» قرار می گیرند. وقتی که نوبت به C می‌رسد، این بار سعی در اثبات نظر خود می کند، ارزیابی‌ها را

به عنوان نظر خود انجام می‌دهد و تمرین جانبداری کردن مفید می کند. شخص A در موضع «شخصیت شغلی» نه تنها به طرفداری سازنده می‌پردازد، بلکه به سؤال برای کسب اطلاعات در مورد موضوع می‌پردازد. شخص A از C در مورد انگیزه‌ها، نگرانیها و علّت تمایل وی به در خانه بودن سؤال می کند و همچنین سعی می کند نظرات خود را به طور واضح در این مورد بیان نماید.

بعد از آنکه C و A دو نوبت صحبت کردند، باز صندلی‌ها عوض می‌شود، به طوری که اکنون شخص A بر همان صندلی که در ابتدا جای داشت، می‌نشیند. اکنون B و C سعی می کنند، موضع خود را جوری بیان کنند، که توازن بین جانبداری و جویایی حاصل شود. این بار، A در موضع فرد نظاره کننده تفاوت زیادی در صحبت‌های C و B در مقایسه با دور اول مشاهده می کند. اکنون A تغییراتی در وضع ـ دشوار خود به وسیلهٔ جانبداری سازنده و مفید و جویایی و اطلاع‌یابی مشاهده می‌نماید. بعد از این مرحله، دور تأمل و بازنگری شروع می‌شود. در این دور هر سه‌نفر در مورد تجربیات، برداشت‌ها و آموخته‌های خود در این تمرین گزارش می کنند.

بعد از پنج دقیقه بازنگری و تأمل دور جدید آغاز می‌شود که در آن این بار شخص B مشکل دشوار خود را مطرح می کند و از A و C می‌خواهد در نقش صاحبان مواضع متفاوت بازی کنند. اکنون همان روندی که در بالا توصیف شد در مورد B و C نیز اجرا می‌شود.

معمولاً از شرکت کنندگان تقاضا می‌شود، این تمرین را به صورت امکان همکاری و همفکری در یك میدان آموزشی تلقی کنند: به آن معنا که تمرینی برای کسب توانایی لازم در امر جانبداری مفید از یك موضوع و در عین حال کنجکاوی و کسب اطلاع در مورد آن انجام گیرد و نه آنکه افراد برای جانبداری صحیح و کسب اطلاع مناسب احساس مسئولیت نمایند، بلکه طرفداری و جویایی را به طور آزمایشی انجام دهند، تا تصوری از بکارگیری آن در گفتار با یکدیگر در زندگی روزمره به دست آورند.

قبل از شروع تمرین، لازم است اشاره شود که مقصود از طرح مشکل پیچیده، تصمیم گیری در مورد آن نیست، بلکه تمرین عملی توانایی برای به کارگیری جانبداری و جویایی است. در عین حال ممکن است بعد از این تمرین برای بسیاری از افراد امکانات

یافتن راه‌حل و دیدگاه‌های جدید نسبت به مشکل پیچیدهٔ آنها فراهم گردد. اما این کار جزو اهداف تمرین نیست.

آن طور که تجربه نشان می‌دهد، کار گروه‌ها در زمان واحدی تمام نمی‌شود. برای گروه‌هایی که زودتر کار خود را انجام داده‌اند فرصت تنفسی برای قهوه در نظر گرفته شده است. بعد از تنفس همهٔ شرکت کنندگان مجدداً دور هم جمع می‌شوند و نتیجه‌گیری و جمع‌بندی مشترکی براساس ارائه تجربیات گروهها تهیه می‌شود.

معرفی منابع

۱ـ منابع دست اول در مورد گفتگو

Bohm David

Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1998.

در این اثر گفتگو به عنوان روند گروهی است. هم شامل دفتر مقدماتی نویسنده «پیرامون دیالوگ» است و هم متن‌های مهم دیگر را در برمی گیرد. از ناشر محترم این کتاب به زبان انگلیسی، لی نیکلز Lee Nichols، مقدمهٔ مبسوطی پیرامون دنیای فکری دیوید بوهم در ابتدای کتاب چاپ شده است.

Buber, Martin

Des Dialogische Prinzip, Lambert Schneider im Bleicher Verlag, Gerlingen[8] 1997.

این اثر که بارها به چاپ رسیده است شال مفهوم دیالوگ براساس تفکر مارتین بوبر است متن‌هایی از قبیل: «من و تو» «سخن دوطرفه» «سؤالی از تك تك افراد»، «عناصر بین انسانی» و مؤخره‌ای با عنوان: «پیرامون تاریخ اصل و مرام گفتگو» محتوای فکری مارتین بوبر را در این مورد نشان می‌دهد.

اگر کسی در پی بهره‌وری از آثار مارتین بوبر باشد، بایستی وقت کافی برای آشنا شدن با سخن وی صرف کند و خود را آماده فهم دنیای تفکر وی نماید. بسیاری از همکاران آمریکایی تأکید می‌کنند که تحت تأثیر دیوید بوهم به دیالوگ روی آورده‌اند. اما اهمیت مارتین‌بوبر بیشتر در آنست که زمینهٔ فهم و شناخت بهتری نسبت به تأثیر گفتگو به‌وجود آمده است.

Ellinor, Linda / Gerard, Glenna

Dialogue - Creating and Sustaining Collaborative Partnership at Work. Rediscovering the Transforming Power of Conversation, John Wiley &

این دو نویسنده تجارب زیادی در کارهای خود برای برقرار کردن ارتباط سالم بین انسانها کسب کرده‌اند. متدکار آن‌ها عبارت است از گفتگو و روند آن بمعنی و مفهومی که مورد نظر دیوید بوهم است. این دو نویسنده در پروژه‌های متعددی فعالیت داشته‌اند. این کتاب بر زمینهٔ این تجربیات پایه‌ریزی شده است.

۲ـ ادبیات مربوط به پایه‌گزاران گفتگو و عملکرد آنها

Bohm David

Die implizite Ordnung. Grundlagen eines dynamischen Holismus, Dianus-Trikont, München 1985.

این کتاب زمینهٔ توسعه و گسترش دانش نظری پیرامون دنیای تفکر دیوید بوهم را فراهم می کند. فیزیك کوانتا، آشفتگی و نظم تا برسد به فلسفهٔ زبان مورد بررسی قرار می گیرند.

Bohm, David / Factor, Donald

Die verborgene Ordnung des Lebens, Aquamarin Verlag, Grafing 1988.

این کتاب حاوی صورت جلسهٔ سمیناری در حضور دیوید بوهم است که در سال ۱۹۸۴ در شهری در انگلستان تشکیل شده است.

Buber für Atheisten

Ausgewählte Texte. Herausgegeben und kommentiert von Thomas Reichert, Lambert Schneider im Bleicher Verlag, Gerlingen 1996.

کتابی است دارای تقسیم‌بندی واضح برای همه کسانی که وقت مطالعهٔ مجموعهٔ آثار بوبر را ندارند. فهرست مطالب طوری تنظیم شده که مطالعه و جستجو در مورد موضوع مشخص را آسان نموده است. ضمناً این کتاب شامل زندگینامه دقیقی در مورد بوبر است.

Krishnamurti Jiddu / Bohm David

Vom Werden zum Sein. Einer der führenden Physiker des Westens im Dialog mit dem großen Weisheitslehrer des Ostens, O.W.Barth Verlag, München 1987.

گفتگوی بین یکی از فیزیکدانان مهم غرب با استاد دانای شرق، انتشارات: او. و. بارت

برخورد و ملاقات بوهم با کریشنامورتی و صحبت با او درمورد مسائل اساسی معرفت انسانی برای ایجاد نظریه بوهم درمورد گفتگو بسیار مهم بوده است. طبق ارزیابی فربتوف کاپرا، پیشرفت و

ژرف‌نگری بوهم (Bohm) در شناخت ارتباط بین آگاهی و ماده، احتمالاً به دلیل هم‌صحبتی و آشنایی با کریشنامورتی بوده است.

Peat, F. David

Infinite Potential. The Life and Times of David Bohm, Helix Books, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York u. a. 1997.

در این کتاب نویسنده و همکار معروف بوهم راه زندگی و رشد روحانی دیوید بوهم را به صورت بیوگرافی وی گزارش کرده‌اند.

۳ـ گفتگو، تفکر منسجم و نظریهٔ زیست بومی ژرف

Berry, Thomas

The Dream of the Earth, Sierra Club Books, San Francisco 1988.

کشیش پروتستان، فرهنگ‌شناس و رئیس انجمن بین‌المللی Teilhard de Chardin. توماس بری، برای این کتاب موفق به اخذ جایزهٔ ادبی Lennon شد. وی عواقب و تأثیرات صنعت غرب را بر برداشت مردم از طبیعت و بحران زیست بومی زمان حال توصیف می کند. بری سعی می کند معرفت علمی را با دانش روحانی هماهنگ سازد.

Bohm, David / Edwards, Mark

Changing Consciousness. Exploring the Hidden Source of the Social, Political and Environmental Crises Facing Our World. A Dialogue of Words and Images, Harper Collings Publishers, New York 1991.

دیوید بوهم با همکاری عکاسی که طرفدار حفاظت از محیط زیست است، کتابی پیرامون گفتگو بصورت کلام و تصاویر تألیف کرد. از جلوه‌های بحرانهای زیست بومی در سراسر جهان در این کتاب به وسیلهٔ تصویر گزارش شده است. علاوه بر آن در این کتاب مصاحبه‌ای پیرامون طرز تفکری که بحران را به وجود آورده است، نیز چاپ شده است.

Hawken, Paul

Kollaps oder Kreislaufwirtschaft. Wachstum nach dem Vorbild der Natur, Siedler Verlag, Berlin 1996.

پاول هوکن، رئیس پروژه «گام طبیعی» در آمریکا سعی می کند در این کتاب روش اقتصادی را از منظر یك نظام زیست بومی بررسی نماید. از این منظر تنها اقتصاد است که نیروی حال مسأله بحران محیط زیست را دارد. البته در صورتی که اقتصاد در پی راه حل باشد و نه آنکه همچنان عامل ایجاد کنندهٔ مشکل باشد.

Macy, Joanna

Die Wiederentdeckung der sinnlichen Erde. Mit einem Vorwort von Thich, Nhat Hanh, Theseus Verlag, Berlin 1994.

در این کتاب نویسنده نشان می‌دهد، نوع نگرش انسان نسبت به جهان چه تأثیر و اهمیتی برای تحولات زیست بومی و اجتماعی دارد. وی می گوید تنها در صورتی که انسان خود را قسمتی از مشکلات عمومی و عضوی از زمین و جهان بداند، راه حل پدیدار می گردد.

Naess Arne

Ecology, Community and Lifestyle. Outlines of an Ecosophy. Translated and edited by David Rosenberg, Cambridge University Press, Cambridge 1993.

نایس یك پروفسور آمریکایی است و صاحب کرسی فلسفه در اسلو می‌باشد و از مؤسسان شاخهٔ تحقیقی «اکولوژی ژرف» می‌باشد.

در قسمت فلسفه با فسلفهٔ زبان و افکار سپینوزا و گاندی آشناست. نظر وی بر آن است که راه‌حل مشکل محیط زیست، تحول در تفکر انسان‌هاست برای این کار شناخت چارچوب‌ها و دیدگاه‌هایی که بر تفکر انسان تأثیر می گذارد ولی نسبت به آنها آگاهی ندارد، لازم است.

۴ـ نظریات و فعالیت‌های مختلف درباب گفتگو از دید مصاحبه‌شوندگان

Aitmatow, Tschingis

Das Kassandramal, Unionsverlag, Zürich 1994.

در این کتاب نویسنده به بحران رو به فزایندهٔ این عصر اشاره می کند.

Aitmatow, Tschingis / Ikeda, Daisaku

Begegnung am Fudschijama. Ein Dialog, Unionsverlag, Zürich 1991.

آیتماتوف در این گفتگو زندگی و جهان‌بینی خود را شرح می‌دهد.

«دیر یا زود بایستی انسانهایی را پیدامی کردم که به‌وسیله آنها بتوانم خود را بهتر بشناسم.»

Berry, Thomas / Swimme, Brian

The Universe Story. From the Primordial Flaring to the Ecozoic Era. A Celebration of the Unfolding of the Cosmos, Penguin Books, London 1994.

در این اثر نویسندگان سعی بر آن دارند در تاریخ تکامل تجدیدنظر نمایند. ارتباطات رو به تکامل آفرینش به صورت زمینه‌ای معنوی و روشی عالمی برای فهم و شناخت خود در نظر گرفته می‌شود.

Brück, Michael von / Lai, Whalen

Buddhismus und Christentum. Geschichte, Konfrontation, Dialog. C.H. Beck, München 1997.

گزارشی از ارتباط موجود بین بودیسم و مسیحیت. این کتاب حاوی تجارب جالبی در مورد بهره‌وری، متقابل و مراحل مختلف تلاش در راه ایجاد فرهنگ گفتگوی مشترك بین ادیان می‌باشد.

میشائیل فن بروك ناشر مجلهٔ «دیالوگ ادیان» نیز می‌باشد.

پتر دانیل (P. Daniel)

Dienel, Peter C.

Die Planungszelle: Der Bürger plant seine Umwelt. Eine Alternative zur Establishment - Demokratie, Westdeutscher Verlag, Opladen[3] 1992.

در این کتاب تصمیمات غیرقاطعانهٔ احزاب در مورد محیط زیست مورد انتقاد قرار می‌گیرد و حاوی پیشنهادهای عملی برای بهبود وضع است.

Elon, Amos

Die Makler des Friedens. In: Amos Elon, Nachrichten aus Jerusalem, Eichborn Verlag, Frankfurt a. M. 1995.

Freire, Paulo

Pädagogik der Unterdrückten, Kreuz Verlag, Stuttgart / Berlin[2] 1972.

در این اثر نویسنده به رابطهٔ بین معلم و شاگرد می‌پردازد و پیرامون برداشت خود از «موضوعات بالنده» توضیح می‌دهد. اصل گفتگو زمینهٔ تفکرات و فعالیت‌های اوست.

Galtung, Johan

Demokratie: Dialog für einen Konsens, Debatte um eine Mehrheit oder beides? In: Die Demokratie überdenken. Festschrift für Wilfried Röhrich. Duncker & Humblot, Berlin 1997.

نویسنده به مشکل پیچیده و محدودیت‌های دموکراسی اکثریت می‌پردازد. و هم‌چنین عواقب مشکل‌آفرین انتقال این مدل سیاسی را به جوامع دیگر مورد بحث قرار می‌دهد.

Richter, Horst-Eberhard

Als Einstein nicht mehr weiterwußte, Econ Verlag, Düsseldorf 1997.

نویسنده عده‌ای از متفکران مهم از زمانهای مختلف را در عالم خیال دور هم جمع می‌کند ومسائل اساسی این قرن را از زبان آنها بررسی می‌نماید.

۵ـ پایه‌های اصلی و فرعی گفتگو

Arnold, Rolf / Siebert, Horst

Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. Schneider Verlag Hogengehren 1995.

نویسندگان این کتاب به بررسی نظریهٔ ساختار گرایی و اهمیت بکارگیری آن در سوادآموزی بزرگسالان می‌پردازند. در گفتگوی بخش پایانی توضیح می‌دهند که شاید این رویکرد جدید به معنای نوعی خداحافظی از مکتب روشنگری باشد.

Barfield, Owen

Evolution - Der Weg des Bewußtseins. Zur Geschichte des europäischen Denkens, Mit einem Vorwort von David Bohm. N. F. Weitz Verlag, Aachen 1991.

بارفیلد طرفدار نظریهٔ آنتروپوزوفی است و نشان می‌دهد، چگونه می توان خود را از زندان ذهن خود نجات داد.

Bateson, Gregory

Geist und Natur. Eine notwendige Einheit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. 1987.

Bateson, Gregory

Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M. 1985.

باتسن نظریه‌ای درمورد معرفت شناسی ارائه می‌دهد که در آن روند تکامل بشری و آموزش فردی بهم مربوط می‌شوند. طبق نظریه اگرچه روح و طبیعت درسطوح مختلفی شکوفا می‌شوند، اما هر دو در تکامل اشتراك دارند و آن: رشد جهان و رشد تفکر.

Lewin, Kurt

Feldtheorie. Werkausgabe Bd. 4, herausgegeben von Carl-Friedrich Graumann, Hans Huber / Klett-Cotta, Bern u. Stuttgart 1982.

رشد و توسعه یك میدان روانی برای روند تغییر و تحوّل دارای اهمیت محوری در گفتگوست. اولین بار این نویسنده به دلیل تجارب خود در ارتش برای برای روانشناسی مفهوم میدان را به کار برد. بعد از مهاجرت از آلمان، فعالیت‌های تحقیقی وسیعی را بر مبنای نظریهٔ روان‌شناسی شکل براه انداخت. تحقیقات وی برای روان‌شناسی اجتماعی و دینامیسم گروهی بسیار مفید بود.

Maré, Patrick de / Piper, Robin / Thompson, Sheila

Koinonia. From Hate, through Dialogue, to Culture in the Large Group, Karnac Books, London 1991.

اصطلاح *Kiononia* از یونانی اخذ شده و معنای آن یك نوع جمع ماورای اشخاص است که روح انسان قادر به خلق آن از طریق چهارچوب و زمینهٔ یك گروه بزرگ است. این گروه نویسندگان انگلیسی برمبنای نظریات روانکاو آلمانی به نام فوکس *Fouekes* که از آلمان مهاجرت کرده است، یك تئوری چیدمان فرهنگی اجتماعی گروه بزرگ ارائه کرده‌اند که در آن مکانیسم دیگری غیر از مکانیسم موجود در گروه کوچك می‌تواند ایجاد نماید.

Maturana, Humberto

Was ist erkennen? Piper Verlag, München 1994.

«ماتورانا» دراین کتاب با یك سبك دقیق علمی ولی درعین حال طنز آمیز نشان می‌دهد که انسان چگونه روند شناختن را و یا تبدیل شناخت به بیان واقعیت را، درچشم نظاره‌گر کشف می‌کند. طبق نظر وی آگاهی در مغز ساخته نمی‌شود، بلکه در ارتباط بین انسان‌ها به وجود می‌آید.

Maturana, Humberto / Varela, Fransisco F.

Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Scherz, Bern / München / Wien 1987.

هر دو دانشمند که از کشور شیلی هستند، با ارائه دلیل بیان می‌کنند، که چرا از منظر علوم طبیعی جهانی را که ما می‌بینیم، ساختار یك خیال است.

Quinn, Daniel

Ismael, C. Bertelsmann Verlag, München 1992.

عالم روحانی بودایی، کوئین، دراین رمان که جایزه ادبیات (ویلیام - ترنر) به آن تعلّق گرفته است، یك گفتگوی مشاجره آمیز بین شاگرد و معلم در مورد وضعیت جهان توصیف می‌کند. اسماعیل، یعنی معلم، یك گوریل است.

Stone, Hal und Sidra

Das 100 fache Selbst und seine Entdeckung durch die Voice-Dialogue-Methode, Heyne Verlag, München 1994.

متد - دیالوگ - صدا، مناسب است برای آگاه شدن نسبت به صداهای درونی و بکار گرفتن آنها. این متد یکی از روش‌هایی است که در برنامهٔ دیالوگ ما به کار گرفته می‌شود و به وسیلهٔ آن می‌توان راه کنار آمدن با خویشتن‌های مختلف خود را فرا گرفت.

Whorf, Benjamin Lee

Sprache, Denken, Wirklichkeit. Beiträge zur Metalinguistik und Sprach-philosophie, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1984.

هورف، مهندس شیمی سابق، اینك از مهمترین زبان‌شناسان آمریکایی است. هورف نقش‌های سیستم‌های زبانی مختلف را برای درك واقعیات به طور روشنی نشان می‌دهد.

او زبان-هوپی "*Hopi*" اینديانرها را تحلیل می‌کند و تاثیر تصویر آفرین فرهنگ‌های زبان را مقایسه می‌نماید.

۶ـ دیالوگ و فیزیك کوانتا

Wheatley, Margret J.

Quantensprung der Führungskunst. Leadership and the New Science, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1997.

مارگارت ویتلی توضیح می‌دهد که فیزیك کوانتا چه استعاره‌هایی برای توصیف تناقض‌های آشکار در اختیار انسان می‌گذارد. او نشان می‌دهد، که طبیعت کدام فرمهای تکاملی را ایجاد می‌کند و تا چه حد نمونه‌های فرهنگی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

Zohar, Danah

Rewiring the Corporate Brain. Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997.

دانا ظهر، دانشمند فیزیك کوانتا و مشاور امور سازمانها، نشان می‌دهد که اگر انسان عینك فیزیك کوانتا را به چشم بزند، به کدام معرفت و دیدگاههایی برای مدیریت دست پیدا می‌کند.

Zohar, Danah

The Quantum Self. Flamingo. An Imprint of Harper Collins Publishers Glasgow 1991.

Zohar, Danah / Marshall, Ian

The Quantum Society. Mind, Physics, and a New Social Vision, William Morrow and Company, Inc., New York 1994.

در هر دو کتاب سعی در ایجاد نگرشی نسبت به جهان متناسب با تئوری کوانتا می‌شود. براساس طرز تفکر دیوید بوهم (*D. Bohm*) دوگانگی روح و ماده، به نفع نظریه‌ای که از یك انسجام عالمی سخن می‌گوید به کنار زده می‌شود.

۷ـ دیالوگ، مدیریت، رشد و توسعه سازمان‌ها

Argyris, Chris

Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Aktion. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1997.

این نویسنده یکی از پیشگامان «سازمان یادگیرنده است»

نظریه علمی او در مورد کنش نشان می‌دهد که چگونه انسان در روند تغییر و تحول و با وجود

نیات خوب، بازهم در دام عادات اسیر می‌شود. تأثیر عادات گذشته و چگونه غالب شدن بر آنها را نشان می‌دهد.

Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernhardus C.

Dynamische Unternehmensentwicklung. Verlag Paul Haupt / Verlag Freies Geistesleben, Bern/ Stuttgart 1993.

نویسندگان برپایهٔ نظریات روان‌شناسی شکل، تصویر زنده‌ای از سازمانها را طراحی می‌نمایند. آنان هویت یك سازمان را در ارتباط با رشد خویشتن خویش انسان قرار می‌دهند.

Kofman, Fred

Essays in Transformational Learning, Leading Learning Communities, Inc. (LLC), Boulder 1996.

کوفمن در این مجموعه مقالات هم به معرفی اصول آموزش پرداخته و هم تمرینات عملی و مثالهایی از زندگی روزمره را مطرح کرده است. در اثر این مقالات و تمرین‌ها روشن می‌شود که چگونه می‌توان قاطعیت و مختار بودن را حتی در شرایط انسداد آموخت.

Senge, Peter M.

Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1996.

کتاب پنجمین دیسیپلین (Diciplin) پرفروش‌ترین کتاب در مورد مدیریت است. این مدل را نویسنده در اثر تجربه‌های متعدد خود در امور توسعه سازمانها طراحی کرده است.

روند آموزش در سازمانها روندی پویا و دینامیك است. در این روند همهٔ اعضاء آگاهانه یا ناخودآگاهانه شرکت دارند. زنگه توضیح می‌دهد، چگونه فکر و ذهن ما واقعیت را می‌سازد. نویسنده گفتگو را به عنوان مهمترین دیسیپلین و انضباط برای امکان‌پذیر ساختن ارتباطات منطقی و برای دسترسی یافتن به مدلها و عادتهای فکری و ذهنی، معرفی می‌نماید.

Senge, Peter M.; et. al.

Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1997.

در این کتاب مثالهای مختلف عملی معرفی می‌شود که در آن‌ها نظریه «سازمانهای آموزنده» به آزمایش درآمده است. کتاب مجموعهٔ مفیدی است برای پراتیك گفتگو و همچنین حاوی راهنمائی‌های روشمند است.

۸ـ دیدگاههای عبادی *(Mediativ)* در گفتگو

Dürckheim, Karlfried Graf

Ton der Stille, N. F. Weitz Verlag, Aachen 1986.

نویسنده این کتاب به نیروی عبادی سکوت پرداخته است و نیروی تحول آور گوش دادن را در ابعاد مختلف توصیف کرده است. ۴۲ عدد جملات عبادی را به مناسبت ۸۰ سال تولد پاتر هوگو (P.Hugo) منتشر کرده است.

Heider, John

Tao der Führung. Laotses Tao Te-King für eine neue Zeit, Sphinx Verlag, Basel 1994.

در این اثر کتاب دانش قدیمی شرق برای فلسفه مدارا، مورد استفاده قرار می گیرد. این کتاب برای سمینارهای مقدماتی گفتگو بسیار مفید است.

Rogers, Carl R.

Der neue Mensch, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1993.

روجرز تجارب خود را از فعالیت در روند گروهها به صورت بیوگرافی گزارش می کند و همچنین در مورد استفاده از گفتگو در گروههای بزرگ صحبت می کند.

Scaligero, Massimo

Traktah über das lebende Denken. Ein Weg zur Überwindung der abendländischen Philosophien, des Yoga und des Zen, Urachhaus, Stuttgart 1993.

این فیلسوف ایتالیایی، روند تفکر را موضوع تأمل و بازنگری کتاب خود قرار می‌دهد.

Thich., Nhat Hanh

Zeiten der Achtsamkeit, Herder Verlag, Freiburg 1996.

نویسنده که عالم روحانی بودائی است و در راه صلح پایدار فعالیت می کند، تمرین در راه دقت کردن و توجه و احترام نسبت به دیگری را وسیله تغییر و تحول در زندگی فردی و اجتماعی می داند.

۹ـ مقالات منتخب

Albert, David Z.

David Bohms Quantentheorie. In: Spektrum der Wissenschaft, Juli 1994, S. 70 _ 77.

از مجلهٔ اسپکتروم ژوئیه ۱۹۹۴

Argyris, Chris

Richtig motivieren können wenige Chefs. In: Harvard Business Manager, 1/1995, S. 9-18.

Bennet, Sherrin / Brown, Juanita

Mindshift: Strategic Dialogue for Breakthrough Thinking. In: Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace, ed. by Sarita Chawla and John Renesch. Pro-

ductivity Press, Portland, Oregon, 1995.

Brown, Juanita / Isaacs, David

Building Corporations as Communities: The Best of Both Worlds. In: Community Building. Renewing Spirit and Learning in Business. New Leaders Press, Sterling & Stone, San Fransisco 1995.

Brown, Juanita / Isaacs, David

Conversation as a Core Business Process. In: The Systems Thinker. Vol. 7, Nr. 10, Dec 96/Jan 97, Cambridge.

Cayer, Mario

Bohm's Dialogue and Action Science: Two Different Approaches. Document de Travail 93-76, Sept. 1993.

Hock, Dee W.

Institutions in the Age of Mindcrafting. Bionomics Annual Conference, San Francisco, October 22, 1994.

Isaacs, William N.

The Process and Potential of Dialogue in Social Change. In: Educational Technology, Jan-Febr. 1996.

Isaacs, William N. / Saunders, Mitchell

Dialogue for Collective Learning and Inquiry: The MIT Dialogue Project. In: Healthier Communities Action KIT/Module 2, The Healthcare Forum 1993.

Kofman, Fred / Dhority, L. Freeman

Dialogue. In: Essays in Transformational Learning, Leading Learning Communities, Inc.

(LLC), Boulder 1995.

Schein, Edgar H.

On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Pre-Publication Draft (o.J.) Sloan School of Management, Cambridge.

Schein, Edgar H.

Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. MIT Sloan School of Mangement, March 1995.

Webber, Alan M.

What's so New About the New Economy? In: Harvard Business Review. Jan-Febr. 1993.